

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD NEGOCIO – LÍNEA  
HOGAR DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE  
SANTANDER LIMITADA COMULTRASAN LTDA.

GINNA PAOLA SALGADO FILOMENA

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
2005

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD NEGOCIO – LÍNEA  
HOGAR DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE  
SANTANDER LIMITADA COMULTRASAN LTDA.

PRÁCTICA EMPRESARIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERA INDUSTRIAL

AUTORA:

GINNA PAOLA SALGADO FILOMENA

DIRECTOR:

FRANCISCO J. MOSQUERA ROBBIN  
INGENIERO INDUSTRIAL

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
2005

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>OBJETIVOS GENERALES .....</b>	<b>17</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>17</b>
<b>GLOSARIO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>19</b>
<b>1. GENERALIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO Y COOPERATIVO .....</b>	<b>25</b>
1.1 ¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA? .....	25
1.1.1 Clases de cooperativas .....	25
1.2 ANTECEDENTES DEL SECTOR SOLIDARIO Y COOPERATIVO.....	26
1.2.1 El Sector Solidario Dentro De La Economía Colombiana .....	27
1.3 MARCO CONCEPTUAL .....	30
1.3.1 El Cooperativismo .....	30
1.3.2 Nacimiento Del Cooperativismo.....	32
1.3.3 Valores del cooperativismo.....	34
1.3.4 Los ocho principios cooperativos.....	34
1.3.5 Objetivo final del cooperativismo.....	34
1.3.6 Clasificación de las cooperativas .....	35
1.4 MARCO LEGAL.....	36
<b>2. GENERALIDADES DE COOMULTRASAN LTDA.....</b>	<b>40</b>
2.1 RESEÑA Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA .....	40
2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS.....	43
2.3 IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO DE LA COOPERATIVA .....	44
2.4 POLÍTICAS Y OBJETIVO SOCIAL.....	47
2.5 MISIÓN .....	47
2.6 VISIÓN.....	47
2.7 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	48
2.8 PRINCIPIOS Y VALORES.....	62

2.8.1 Principios Cooperativos .....	62
2.8.2 Principios Corporativos .....	64
2.8.3 Valores Cooperativos.....	65
<b>3. GENERALIDADES DE HOGAR COOMULTRASAN LTDA.....</b>	<b>66</b>
3.1 RESEÑA Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS ALMACENES .....	66
3.2 IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DE LOS ALMACENES HOGAR .....	66
3.3 MISIÓN .....	67
3.4 VISIÓN .....	68
3.5 CLIENTES .....	68
3.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS .....	68
3.7 PROVEEDORES .....	69
3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA HOGAR .....	70
3.9 INFRAESTRUCTURA .....	72
3.10 AMBIENTE DE TRABAJO .....	72
3.11 ANÁLISIS DOFA .....	73
3.11.1 Factores Internos – Programa Hogar .....	73
3.11.2 Factores Externos – Programa Hogar .....	78
<b>4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>81</b>
4.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	82
4.2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA .....	84
4.3 DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.....	85
4.4 SEGUIMIENTO .....	87
4.5 ENFOQUE EN EL USUARIO Y SU SATISFACCIÓN.....	87
4.5.1 Conocimiento del usuario .....	88
4.5.2 Gestión de las relaciones con el usuario .....	89
4.5.3 Determinación de la satisfacción del usuario.....	89
4.6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	90
4.6.1 Desarrollo del recurso humano .....	90
4.6.2 Perfiles .....	91
4.6.3 Planeación y evaluación del recurso humano .....	91
4.6.4 Sistemas de trabajo de alto desempeño .....	92
4.6.5 Capacitación, entrenamiento, y desarrollo de los empleados.....	94
4.6.6 Seguridad y bienestar de los empleados.....	94
4.7 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS.....	94

<b>4.8 GESTIÓN DE PROCESOS .....</b>	<b>96</b>
4.8.1 Diseño e introducción de productos y servicios.....	98
4.8.2 Manejo de productos y servicios.....	98
4.8.3 Servicios de soporte.....	99
4.8.4 Gestión de proveedores.....	100
<b>4.9 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>101</b>
<b>5. MARCO TEÓRICO Y DIAGNOSTICO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>104</b>
<b>5.1 VISIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>104</b>
<b>5.2 PERSPECTIVAS.....</b>	<b>105</b>
5.2.1 Perspectiva Procesos Internos e Innovación .....	105
5.2.2 Perspectiva Clientes.....	108
5.2.3 Perspectiva Balance Social .....	109
5.2.4 Perspectiva Financiera .....	109
5.2.5 Perspectiva Aprendizaje Organizacional .....	110
<b>5.3 REPLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN .....</b>	<b>111</b>
5.3.1 Enfoque en el Usuario.....	111
5.3.2 Enfoque Razón Social de la Cooperativa .....	113
<b>6. DIRECCIONAMIENTO GLOBAL DE LA COOPERATIVA.....</b>	<b>115</b>
<b>6.1 DIRECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>115</b>
6.1.1 Direccionamiento de los Créditos .....	117
6.1.1.1 Descentralización Consulta a las Centrales de Riesgos .....	117
6.1.1.2 Seguridad en el manejo de la información del asociado .....	121
6.1.1.3 Menor Tiempo de Respuesta.....	122
6.1.1.4 Recursos y Beneficios.....	123
6.1.2. Direccionamiento de la Cartera Programa HOGAR.....	126
6.1.2.1. Mejoramiento Gestión Recaudo .....	127
6.1.2.2 Seguimiento.....	132
6.1.2.3 Recursos y Beneficios.....	133
6.1.4 Direccionamiento en el Diseño de un Sistema Logístico de Inventario.....	142
6.1.4.1 Mayor Control de los Movimientos de Bodega.....	142
6.1.4.2 Mayor Control en la entrega de los productos al Usuario.....	142
6.1.4.3 Recursos y Beneficios.....	142
6.1.5 Direccionamiento de Mercadeo .....	147
6.1.5.1 Mayor Información al Usuario .....	147
6.1.5.2 Mayor Cobertura .....	148
6.1.5.3 Recursos y Beneficios.....	151
<b>7. IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>152</b>
<b>7.1 PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>152</b>
7.1.1 Penetración de Mercados .....	153
7.1.2 Alianzas Estratégicas .....	154
7.1.3 Estrategias de Eficiencia.....	156
7.1.4 Estrategias de Reducción .....	162

<b>7.2 PLAN DE EJECUCIÓN .....</b>	<b>163</b>
7.2.1 Penetración de Mercados .....	164
7.2.2 Alianzas Estratégicas .....	168
7.2.3 Estrategia de Eficiencia.....	168
7.2.4 Estrategias de Reducción .....	174
<b>7.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>178</b>
7.3.1 Enfoque – Recurso Humano .....	181
7.3.2 Plan de Acción .....	183
7.3.3 Análisis DOFA – Recurso Humano Coomulturasan Multiactiva .....	184
<b>8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....</b>	<b>185</b>
<b>8.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>185</b>
8.1.1 Historia de los Procesos de la Empresa.....	186
<b>8.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>187</b>
<b>8.3 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>190</b>
<b>8.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>190</b>
<b>8.5 PREPARACIÓN DE PLANES DE TRABAJO .....</b>	<b>192</b>
8.5.1 Preparación de Planes de Trabajo para el Corto Plazo.....	194
8.5.2 Preparación de Planes de Trabajo para el Mediano Plazo.....	196
8.5.3 Preparación de Planes de Trabajo para el Largo Plazo .....	197
<b>9. RESULTADOS .....</b>	<b>200</b>
<b>9.1 RESULTADOS INTERNOS.....</b>	<b>201</b>
9.1.1 Mejoramiento de Procesos, Productos y Servicios .....	201
9.1.2 Mejoramiento Comercial y Financiero .....	202
9.1.3 Mejoramiento del Talento Humano .....	203
9.1.4 Mejoramiento en el Desempeño de los Proveedores .....	204
<b>9.2 IMPACTO EXTERNO .....</b>	<b>204</b>
9.2.1 Satisfacción de los Usuarios .....	204
9.2.2 Desarrollo Sostenible.....	205
9.2.3 Impacto en la Economía.....	206
9.2.4 Impacto en la Sociedad .....	207
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>208</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>211</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>213</b>

## LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. ESTATUTOS - COOMULTRASAN MULTIACTIVA .....	39
CUADRO 2. FACTOR ADMINISTRATIVO .....	74
CUADRO 3. FACTOR FINANCIERO .....	75
CUADRO 4. FACTOR TECNOLÓGICO .....	76
CUADRO 5. FACTOR MERCADEO .....	76
CUADRO 6. FACTOR HUMANO.....	77
CUADRO 7. ASPECTO NORMATIVO .....	78
CUADRO 8. ASPECTO ECONÓMICO.....	79
CUADRO 9. ASPECTO SOCIO-CULTURAL.....	79
CUADRO 10. COOPERATIVISMO .....	80
CUADRO 11. CONSULTAS A LA CENTRAL DE RIESGO CIFIN .....	123
CUADRO 12. ESTADO DE CARTERA DE LOS ALMACENES HOGAR A.M.B.....	128
CUADRO 13. TOTAL COSTO GESTIÓN DE COBRO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA .....	129
CUADRO 14. TOTAL AUXILIARES DE CARTERA A.M.B. ....	130
CUADRO 15. TOTAL COBRADORES DE LOS ALMACENES DEL A.M.B. ....	133
CUADRO 16. RECURSOS HUMANOS – NUEVO DEPARTAMENTO CENTRALIZADO DE CARTERA.....	136
CUADRO 17. RECURSOS HUMANOS –ACTUAL MANEJO DE CARTERA .....	137
CUADRO 18. RECURSOS Y EQUIPOS PARA LA ADECUACIÓN DEL NUEVO DPTO. DE CARTERA.....	139
CUADRO 19. RECURSOS Y EQUIPOS FALTANTES .....	139
CUADRO 20. GASTO EN RECURSOS Y EQUIPOS POR ADQUIRIR .....	140
CUADRO 21. TOTAL HABITANTES A.M.B. Y AGUACHICA .....	149
CUADRO 22. COBERTURA - ASOCIADOS EN EL A.M.B.....	150
CUADRO 23. PENETRACIÓN DE MERCADOS .....	154
CUADRO 24. ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	155
CUADRO 25. ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA - 1 .....	157
CUADRO 26. ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA – 2 .....	159
CUADRO 27. ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA -3.....	160
CUADRO 28. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.....	161
CUADRO 29. ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN .....	163
CUADRO 30. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL POR PROGRAMA Y ADMINISTRATIVOS.....	179

CUADRO 31. NIVEL DE EDUCACIÓN.....	179
CUADRO 32. ANTIGÜEDAD .....	179
CUADRO 33. ORIGEN DE LA VINCULACIÓN AL PROGRAMA HOGAR.....	180
CUADRO 34. PROGRAMAS Y PLANES DE COMPENSACIÓN COOMULTRASAN LTDA. ....	181
CUADRO 35. OBJETIVOS DEL ENFOQUE – RECURSO HUMANO – PROGRAMA HOGAR.....	182
CUADRO 36. ESTRATEGIAS DEL ENFOQUE – RECURSO HUMANO – PROGRAMA HOGAR. ....	183
CUADRO 37. PLAN DE ACCIÓN – RECURSO HUMANO.....	183
CUADRO 38. DOFA- RECURSOS HUMANOS.....	184

## LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. COOPERATIVISMO EN CIFRAS .....	29
GRÁFICA 2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA – PROGRAMA HOGAR .....	70
GRÁFICA 3. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA .....	86
GRÁFICA 4. CADENA DE VALOR .....	106
GRÁFICA 5. ACTUAL – PROCESO REFERENCIACIÓN INTERNA .....	120
GRÁFICA 6. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA .....	141
GRÁFICA 7. TRASLADO QUE SUFRE LOS ARTÍCULOS – ACTUALMENTE – CASO 1 .....	144
GRÁFICA 8. TRASLADO QUE SUFRE LOS ARTÍCULOS – ACTUALMENTE – CASO 2 .....	145
GRÁFICA 9. LOGÍSTICA PROPUESTA – SISTEMA BODEGA HOGAR .....	146
GRÁFICA 10. DISTRIBUCIÓN POR GENERO DE LA NOMINA DE COOMULTRASAN LTDA .....	178
GRÁFICA 11. PROCESOS ESTRATÉGICOS DE VALOR AGREGADO .....	189
GRÁFICA 12. SELECCIÓN DE PROCESOS .....	189
GRÁFICA 13. SEGUIMIENTO .....	192
GRÁFICA 14. CATEGORÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS. ....	200

## **LISTA DE ANEXOS**

**ANEXO A.** ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO

**ANEXO B.** MANUAL DE FUNCIONES – PROGRAMA HOGAR

**ANEXO C.** MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**ANEXO D.** COSTOS GESTIÓN DE COBRO A.M.B.

**ANEXO E.** DISTRIBUCIÓN ZONAL

**ANEXO F.** MANUAL DE FUNCIONES – DEPARTAMENTO DE CARTERA HOGAR

**ANEXO G.** COMPORTAMIENTO DE CARTERA

**ANEXO H.** INGRESOS POR VENTAS

TITULO: REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO – LÍNEA HOGAR DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS TRABAJADORES DE SANTANDER LIMITADA “**COOMULTRASAN LTDA.**” \*

AUTORA: GINNA PAOLA SALGADO FILOMENA \*\*

PALABRAS CLAVES:

BASE TECNOLÓGICA, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, VISIÓN ESTRATÉGICA, LOGÍSTICA, GESTIÓN DE LOS PROCESOS, REESTRUCTURACIÓN, RECURSOS.

DESCRIPCIÓN:

En la actualidad toda empresa de servicio necesita mejorar continuamente sus niveles de productividad de tal forma que pueda permanecer competitiva en el mercado. Para ello se requieren herramientas encaminadas a lograr un mejoramiento continuo de los procesos administrativos que tienen lugar en una organización.

Este proyecto pretende reestructurar y mejorar los procedimientos actuales de la unidad de negocio HOGAR de la Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de Santander Limitada “**COOMULTRASAN LTDA.**”, mediante el análisis a los mecanismos de control vigentes y el diseño de Manuales e implementación de los mismos que garantice el seguimiento y control de los procesos, además de contribuir a la alta dirección en la toma de decisiones.

Luego se desarrolla el proceso de direccionamiento donde se presentan las estrategias a seguir, se define la misión, la visión, y los objetivos estratégicos, y se explica uno a uno los proyectos y las acciones a desarrollar, presentando propuestas de las directrices estratégicas, con el fin de proponer programas que permitan fortalecer la entidad y cumplir con su objetivo principal el cual se centra en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados y público en general de tal manera que se beneficie la Cooperativa y por ende al sector solidario.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Facultad de Físico mecánicas – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Dirigido por Francisco

Javier Mosquera Robbin

TITLE: STRATEGIC REDIRECTING OF BUSINESS UNITY HOME DEPARTMENT OF LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS TRABAJADORES DE SANTANDER LIMITADA “**COOMULTRASAN LTDA.**” \*

AUTHOR: GINNA PAOLA SALGADO FILOMENA \*\*

KEY WORDS:  
TECHNOLOGICAL BASE, CLIENT SATISFACTION, STRATEGIC VISION, LOGISTICS, PROCESS MANGING, RE- STRUCTURATION, RESOURCES.

DESCRIPTION:

Actually all service enterprises needs to improve continuously its productivity levels in way it can remain competitive in market. For that it is required tools that step to achieve an improvement continuous of administrative process that have place in a organization.

This project intends to re-structuring and to improve all actual procedures of la of business unity home department of La Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de Santander Limitada “**COOMULTRASAN LTDA**”, whit analysis of prevailing control mechanisms and design of manuals and establishment of the same, that guaranties pursuit, and control of process, moreover of contribute to high direction into take decisions.

Then it is developed directing process where it is presented pursue strategies, defining mission, vision, and strategic objectives, and it is explained each by one all projects and actions for to do, presenting proposal of strategic directives with the purpose of proposing programs that permit strengthen the firm and fulfil centred in satisfying needing and expectations of associate fellows and general public in form it would be benefit for the cooperative and of course and community of interest.

---

\* Degree project

\*\* Physical – Mechanical Faculty - Industrial and Managerial School of Study –  
Directed by Francisco Javier Mosquera R.

## INTRODUCCIÓN

**COOMULTRASAN MULTIACTIVA** es La Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander, quienes desde su constitución han trabajado en pro de las necesidades de sus asociados participando activamente con la comunidad mediante el ofrecimiento de productos y/o servicios de excelente calidad y competitividad lo que se refleja en una sólida posición dentro del sector cooperativo colombiano.

El Desarrollo de COOMULTRASAN es muy importante, no sólo por su extraordinario crecimiento en número de socios y aportaciones, sino en las realizaciones obtenidas. Su mismo desarrollo, conservando una dinámica eficiente permite intervenir en nuevos e importantes programas de beneficio social.

En busca de la excelencia y del mejoramiento continuo a los productos y servicios ofrecidos a sus asociados y público en general, la alta Dirección de la Cooperativa ha llevado a cabo una serie de reformas en su estructura y gestión organizacional de la cual hace parte la creación del Departamento de Organización y Métodos para servir de apoyo a los procesos administrativos y operativos. En este caso se trata del Programa Hogar.

Por otro lado, cada una de las regiones, impulsadas por los problemas de estancamiento económico, desempleo, pobreza y violencia generalizados, a través de sus gobiernos locales han mostrado creciente interés por el tema del desarrollo económico local, a través de una actitud preactiva en la definición de políticas regionales que potencian el desarrollo del sector cooperativo de cada uno de los territorios y la cual se logra con la concertación con lo gremios, empresarios y entidades promotoras de desarrollo regional.

Cabe resaltar las dinámicas de formación de tecnópolis ya registradas en las principales ciudades de Colombia, como lo son Medellín, Bogotá, Barranquilla, Cali, Pereira y en especial Bucaramanga que es reconocida como la ciudad de mejor infraestructura tecnológica, dando pie a mejores condiciones de vida y esto se ve reflejado en la adquisición de productos.

Es así, como el desarrollo de este proyecto permitirá a **Coomultrasan Multiactiva**, identificar sus procesos misionales y de apoyo necesarios para el cumplimiento de su objeto social y establecer parámetros para la aplicación de métodos para el Redireccionamiento Estratégico y por ende al Mejoramiento de los Procesos Administrativos.

El alcance del proyecto comprende el análisis de la estructura organizacional actual enfocada en el cliente y su satisfacción del cual resulta el desarrollo de un Direccionamiento Estratégico y la Gestión de Proceso, dando espacio para el Aprendizaje Organizacional, Gestión de la Información y Gestión de los Recursos.

En la actualidad toda empresa de servicio necesita mejorar continuamente sus niveles de productividad de tal forma que pueda permanecer competitiva en el mercado. Para ello se requieren herramientas encaminadas a lograr un mejoramiento continuo de los procesos administrativos que tienen lugar en una organización.

El presente proyecto consta de nueve (9) capítulos, estructurados de la siguiente manera: como primera medida aparece un glosario administrativo.

El primer capítulo hace introducción a las generalidades del sector solidario y cooperativo destacando su importancia, incluyendo la definición, nacimiento y valores cooperativos.

El segundo capítulo describe las generalidades de Coomultrasan con una breve descripción de la reseña histórica, productos y servicios ofrecidos, identificación, políticas, objeto social, misión, visión, estructura administrativa, principios y valores.

El Tercer capítulo se centra en el Programa Hogar, pues es la unidad de negocio en estudio. De igual manera figuran las generalidades y además incluye la infraestructura, ambiente de trabajo y el Análisis DOFA del Programa.

El cuarto y quinto capítulo muestra los fundamentos del Direccionamiento Estratégico, Marco Teórico y diagnóstico a la estructura organizacional, con base en cinco perspectivas y replanteando la Misión y Visión de la Unidad de Negocio o Campo de Acción Hogar.

El sexto Capítulo describe el direccionamiento global de la cooperativa, centrando el estudio en los procesos incluyendo el seguimiento, recursos y beneficios de cada uno de ellos.

El séptimo Capítulo trata de la implementación, dando cabida al Plan de Acción y Plan de Ejecución en varios frentes y la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

El Octavo Capítulo describen brevemente las propuestas de mejoramiento continuo basadas en fundamentos teóricos, presentación de la propuesta, ventajas y limitaciones, formulación de Objetivos Estratégicos Y preparación de planes de trabajo.

El Noveno y último capítulo trata en forma general los Resultados Internos en cuatro frentes de mejoramiento y el Impacto Externo haciendo énfasis en la Satisfacción de los Usuarios, Desarrollo Sostenible, Impacto en la Economía y en la Sociedad.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales.

## **OBJETIVOS GENERALES**

- El Redireccionamiento Estratégico de la Unidad de Negocio de Electrodomésticos y productos para el HOGAR de la Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de Santander Limitada “**COOMULTRASAN LTDA.**”
- Reestructurar y mejorar los procedimientos actuales de la unidad de negocio o campo de acción HOGAR de la Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de Santander Limitada “**COOMULTRASAN LTDA.**” mediante el análisis a los mecanismos de control vigentes y el diseño de Manuales e implementación de los mismos que garantice el seguimiento y control de los procesos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnóstico a la estructura organizacional de unidad de negocio de Electrodomésticos y productos para el HOGAR de la Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de Santander Limitada “**COOMULTRASAN LTDA.**”, basadas en el Usuario y su Satisfacción, analizando cinco perspectivas: Balance Social, Financiera, Procesos Internos e Innovación, Clientes, y Aprendizaje Organizacional.
- Promover la eficiencia, la eficacia y calidad en la prestación del servicio al cliente mediante el uso de métodos sistemáticos para la evaluación, análisis, entrenamiento y planeación, dirigidos a mejorar la evaluación dentro de un ambiente dinámico.
- Redefinir y distribuir funciones de los cargos de acuerdo a los perfiles establecidos por la Cooperativa para el buen desarrollo de las mismas y elevar el perfil del personal de la cooperativa, pues, favorece el desarrollo de las relaciones laborales con base en criterios de pertinencia y responsabilidad.
- Analizar metodologías para el análisis y diseño y Presentar una propuesta de mejoramiento continuo a **COOMULTRASAN LTDA**, específicamente en la línea de

HOGAR con base en el diagnóstico de la estructura organizacional con la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de análisis.

- Sensibilizar a los integrantes de los procesos sobre la importancia de la función de Organización y sistema en los procesos de mejoramiento administrativo.
- Establecer relaciones con otros ámbitos de conocimiento, particularmente los derivados del comportamiento organizacional, las telecomunicaciones y el tratamiento electrónico de la información, en los procesos de mejoramiento y cambio organizacional, esto con el fin de contribuir al mejoramiento del sistema interno de la Cooperativa
- Evaluar los mecanismos de control actuales y definir los controles necesarios para el efectivo seguimiento y control de los procesos internos de “**COOMULTRASAN LTDA.**”, en el área de Electrodomésticos y Productos para el HOGAR.
- .Capacitar al personal implicado en la reestructuración de los procesos, estandarizando sus funciones y actividades en todos los almacenes de HOGAR.
- Realizar los Manuales de Funciones y de Procedimientos de la Cooperativa según la Norma de Calidad ISO para un posterior trabajo de certificación.

## **GLOSARIO ADMINISTRATIVO**

**ACTIVIDAD/TAREA:** Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

**ADMINISTRACIÓN:** Se encarga de la eficiente gestión de las organizaciones dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.

**ANÁLISIS:** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

**CONTROL:** Tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; 4. control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

**CONTROLAR:**

Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

**CONTROL INTERNO:** Conjunto de políticas, métodos y procedimiento establecidos por la alta dirección para proporcionar seguridad razonable de poder lograr que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido.

**CONTROL DE CALIDAD:** El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.

**COORDINAR:** Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

**DEPARTAMENTALIZACIÓN:** Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

**DIAGNÓSTICO:** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** Consiste en el establecimiento de un sistema gerencial que permite construir, desplegar y controlar las metas fundamentales de la alta gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización.

**DIRIGIR:** Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

**DIVISIÓN DEL TRABAJO:** Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

**DOFA:** Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

**EDADES DE CARTERA:** Representa el estado de los vencimientos de las obligaciones que originan a su vez un desplazamiento. Estos desplazamientos conforman un ciclo.

**EFFECTIVIDAD:** Capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa, es una medida entre la eficacia y la eficiencia.

**EFICACIA:** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

**EFICIENCIA:** Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

**ESTRATEGIA:** En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

**EVALUAR:** Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

**FUNCIÓN:** Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

**GESTIÓN:** Todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto.

**GESTIÓN POR PROCESOS:** Gerenciar una organización bajo la perspectiva de que toda empresa es un conjunto de procesos que de manera concatenada comienzan y terminan en el cliente; teniendo en cuenta, que la gestión esta relacionada con los objetivos y resultados o logros, y no con el trabajo o las actividades desarrolladas.

**HOJA DE VIDA DEL CLIENTE:** Es el expediente del cliente donde se conserva toda la información comercial de este. Se especifica todo lo acordado en la interacción Cooperativa → Cliente, Cliente → Cooperativa.

**INDICADOR:** Valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.

**ÍNDICE:** Relación matemática de un valor respecto a otro valor. El resultado puede ser un número absoluto o relativo.

**LOGÍSTICA:** 1. Explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados. 2. Alguien se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

**MACROANÁLISIS ADMINISTRATIVO:** Estudio global de más de una institución, vistas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del "sistema del Estado" constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman.

**MANUAL:** Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, flujograma).

**MANUAL TÉCNICO:** Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura y modo de operar un aparato. Su contenido destina un porcentaje menor a la descripción y uno mayor a la gráfica. Ejemplos Manuales de TV y Sonido, CPU, vehículos, etc.

**META:** Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo+cantidad+unidad de medida+tiempo+localización.

**MÉTODO:** Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

**MICROANÁLISIS ADMINISTRATIVO:** Estudio minucioso de una institución o de un órgano, desde lo general hasta el menor detalle operativo. Evalúa la naturaleza doctrinaria del ente, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas, formas, normas, recursos y planta, para asegurar su congruencia con las funciones del Estado y con las demandas de la población.

**ORGANIGRAMA:** Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

**PERSONAS NATURALES:** Son todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo o condición.

**PERSONAS JURÍDICAS:** Es todo ente abstracto, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Proceso mediante el cual una organización define su Misión, su Visión a largo plazo y estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

**PRESUPUESTO:** Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

**PROCEDIMIENTO:** Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

**RECURSOS:** Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

**REINGENIERÍA:** Trata de la reingeniería de procesos administrativos o de producción. Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados. Su primer principio es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. El segundo es lograr resultados con menos operaciones, en menor tiempo, menor costo, mayor calidad y obtener mayor satisfacción del cliente.

**SEGUIMIENTO:** Recolección regular y sistemática sobre una actividad, que sirve para actualizar y mejorar la planeación futura

## **1. GENERALIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO Y COOPERATIVO**

### **1.1 ¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?**

Las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la Economía Social y Participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente.

También se podría definir cooperativa como una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan.

#### **1.1.1 Clases de cooperativas<sup>1</sup>**

Según el desarrollo de sus actividades se dividen en:

#### **COOPERATIVAS ESPECIALIZADAS**

Este tipo de cooperativas se caracterizan porque atienden una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Por ejemplo: cooperativas de consumo, cooperativas de educación, cooperativas de trabajo asociado, etcétera.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.supersolidaria.gov.co>

Estas cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas.

### **COOPERATIVAS MULTIACTIVAS (Creación De Secciones Independientes)**

Estas cooperativas atienden varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica.

Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa.

### **COOPERATIVAS INTEGRALES**

Son aquellas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL SECTOR SOLIDARIO Y COOPERATIVO**

La Economía Solidaria viene siendo cada vez más y con mayor frecuencia un tema obligado dentro de los foros de análisis y discusión del desarrollo de la economía colombiana, no solo por su reciente protagonismo, sino porque la historia de este sector económico ha demostrado cuales son los alcances que la filosofía y práctica del cooperativismo, de las asociaciones mutuales, del trabajo asociativo, de la unión de los empleados alrededor de fondos, tiene en el ámbito socio económico.

Dicho análisis encuentra una importancia adicional en momentos en que muchos colombianos se encuentran enfrentados a la urgente necesidad de encontrar alternativas de sustento diferentes a la de permanecer empleados, debido a que la crisis económica y la crisis fiscal han golpeado con especial severidad las fuentes de empleo públicas y privadas. Hoy los colombianos se encuentran frente a una realidad que muestra un gran componente humano, con grandes capacidades y destrezas, pero sin alternativas definidas para derivar un sustento económico que le permita llevar una calidad de vida honrosa. Es aquí cuando recobra un sentido especial la forma de organización cooperativa, la del trabajo asociado, las

de asociaciones mutuales, y en fin la economía solidaria, cuyo soporte conceptual es precisamente la solidaridad que se requiere de los entes económicos desarrollados y el asistencialismo o apoyo mutuo, en momentos en que se pierde la capacidad de producción individual por no poder contar con recursos de capital propios y suficientes para desarrollar su capacidad productiva de manera individual.

Frente a esta situación una alternativa eficiente es la organización de estas personas alrededor de un propósito común, en el que confluyan esas destrezas y capacidades productivas, puestas al servicio, ya no de uno solo o de pocos propietarios del capital, sino de todos los partícipes de esa nueva organización, donde van a cooperar para lograr un fin común: aportar según sus capacidades económicas o productivas, para beneficio de toda la organización, logrando con ello economías que redundarán en la obtención de excedentes, mejoramiento de servicios a sus asociados y una mejor calidad de vida, en términos generales.

### **1.2.1 El Sector Solidario Dentro De La Economía Colombiana<sup>2</sup>**

Pero no solo la Economía Solidaria responde a situaciones de crisis, sino que su desarrollo ha hecho parte permanente de la evolución económica del país, ha aportado a la actividad productiva, vincula a un grupo importante de fuerza laboral, ha generado riqueza que se ha reinvertido en sus asociados a través de servicios de educación y fondos de solidaridad.

Desde hace ya varios años, el sector solidario ha hecho parte de nuestra economía colombiana, con una actitud luchadora por consolidarse como alternativa económica, pero a la sombra de la economía general que con sus grandes capitales y sus fuertes capacidades de inversión, opaca los logros de un sector económico permanente desarrollo y crecimiento.

En efecto, las últimas cifras económicas disponibles de la Economía Solidaria muestran su crucial importancia en el entorno económico nacional:

- Su participación en el PIB ha alcanzado el **4%**.

---

<sup>2</sup> FUENTE: Superintendencia de la Economía solidaria

- Hay **3.000.000** de asociados vinculados a los entes solidarios, es decir, el **7.2%** de la población del país.
- Los ingresos reportados ascendieron a **\$4.5 BILLONES** de pesos.
- Los activos representan **\$7.2 BILLONES** de pesos.
- Los excedentes brutos son de **\$200.000 MILLONES**.
- Por sectores se destacan las cooperativas dedicadas a la prestación de servicios de salud a través de las EPS, y las del sector agrícola lechero, y naturalmente las del sector financiero con una importante presencia.
- En materia de empleo, se destacan los **32.000** empleos directos que se generan a través de las cooperativas más grandes, distribuidos en **47 %** de los empleos para mujeres y el **53 %** para hombres.

Estos breves indicadores demuestran un sector con grandes capacidades económicas y de una inmensa contribución de carácter social, componente indispensable para lograr una mejor distribución del ingreso en economías que se encuentran en proceso de desarrollo.

La anterior es una realidad que se viene conociendo poco a poco, en la medida en que el sector se ha hecho sentir y las estadísticas oficiales lo han permitido. Las acciones tendientes a dimensionar la capacidad del sector, a conocer sus actividades y potencialidades, sus resultados y su aporte real a la economía, serán objeto de permanente reflexión en los foros y escenarios donde se discutan las políticas públicas y las estrategias privadas relevantes para el desarrollo del sector.

En contraste, se puede uno acercar a la evolución y a la participación de este tipo de organizaciones en el ámbito internacional, y darse cuenta del peso relativo tan importante que las entidades de la economía solidaria internacional tienen en las economías de los diferentes países, especialmente en los que se catalogan como los más desarrollados. Allí encontramos que su participación ha sido determinante para la consolidación de sectores tan fundamentales como el agropecuario, el comercial y sin duda alguna el de la actividad financiera.

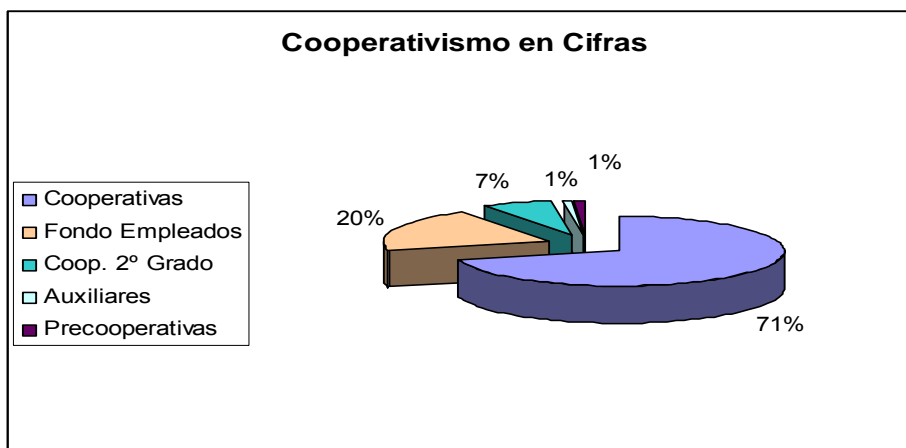
Esto, como se dijo con anterioridad, no es sino una muestra de la importancia de un sector cuyo sistema de organización aglutina un alto porcentaje de la población gracias a la

apertura en las posibilidades de vinculación del público a las organizaciones que lo componen. Del anterior planteamiento se debe inspirar la preocupación por averiguar hasta donde la participación de la actividad de la economía solidaria ha sido determinante en las economías más desarrolladas para crear las bases de ese desarrollo y un bienestar económico acorde con las expectativas de los ciudadanos.

La fuerza del cooperativismo es evidente, aunque aún falta más reconocimiento por el mismo Estado señalan sus representantes, quienes consideran que aunque se han dado avances en materia legal, son más las medidas de control que el apoyo por parte de los gobiernos nacionales, departamentales y municipales, en donde no tienen dolientes<sup>3</sup>.

Se tiene estadísticamente, que a nivel nacional dentro del sector solidario, 71% lo constituyen las cooperativas, 20% los fondos de empleados, 7% precooperativas, 1% cooperativas de segundo grado y 1% instituciones auxiliares, según datos a 31 de diciembre de 1999.

En total existen 10.532 entidades del sector solidario, de las cuales 7.567 son cooperativas, 2.117 son fondos de empleados, 691 precooperativas, 98 cooperativas de segundo grado y 59 instituciones auxiliares.



Gráfica 1. Cooperativismo en cifras

<sup>3</sup> QUIROGA R., Ledy Cristina. La Fuerza del Cooperativismo. En: Diario la República. Santafé de Bogotá, Mayo 31 de 2000.

### **1.3 MARCO CONCEPTUAL<sup>4</sup>**

Una de las dificultades y quizás la más frecuente en el desarrollo e implementación de metodologías, es la diversidad de interpretaciones que se hacen a los términos empleados, por tal motivo y con el fin de unificar criterios, se desarrolló un marco conceptual, que permitirá conocer la estructura de las organizaciones de economía solidaria especialmente al sector cooperativo del cual hace para la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander Limitada COOMULTRASAN LTDA.

COOMULTRASAN LTDA., es una organización de carácter solidario, que tiene como propósito ofrecer a sus asociados y comunidad en general, productos y servicios, que mejoren su calidad de vida, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Orientan su misión, sus principios y valores de la filosofía cooperativa, el compromiso de ser un ente regulador en precios y calidad de sus servicios y la atención debida a sus clientes.

#### **1.3.1 El Cooperativismo**

El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

El cooperativismo es una doctrina socioeconómica de cooperación consistente para satisfacer actividades económicas, sociales culturales o ambientales de los asociados, a través de una empresa mancomunada de conformidad con valores y principios universales aceptados.

Las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley de asociantes cooperativas y sólo puede llamarse cooperativista a aquel que permanentemente piensa, razona y actúa de acuerdo con la filosofía y los principios cooperativos.

---

<sup>4</sup> Fuente: Portafolios de Servicios. Departamento de Mercadeo – Coomultrasan Multiactiva.

**El cooperativismo en Colombia**<sup>5</sup>. De acuerdo con los historiadores, es muy probable que la civilización precolombina de Colombia tuvo también, en lugares del continente alguna relación con las ideas básicas del cooperativismo.

Desde la época de la independencia aparecen algunos ejemplos de sociedades de auxilio mutuo que hicieron su aparición a mediados del siglo XIX, de las Sociedades de Artesanos para la defensa de los intereses económicos de los asociados, que más tarde se transforman en las sociedades democráticas, con un carácter primordialmente político. Paralelo a esto y por influencia de las ideas cristianas, así como por la inspiración de la iglesia, surgen las sociedades precursoras más antiguas: la Sociedad de Caridad fundada en 1864 y la Sociedad de Auxilio Mutuo del Señor del Despojo, establecida también en Bogotá en el año de 1899 y que recibió personería jurídica en 1910.

En las primeras décadas del siglo XX un estadista colombiano, el General Rafael Uribe Uribe planteó las ideas cooperativas como parte de un pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico, en una conferencia pronunciada en el Teatro Municipal de Bogotá en octubre de 1904 y en el discurso establecido en el primer número del diario “El Liberal”, en el mes de abril de 1911.

Como antecedentes de la integración Cooperativa en Colombia, se tienen<sup>6</sup>:

- Unión de Cooperativas (UNICOOP): fue el primer intento de integración con fines de representación y promoción. Se creó en el mes de diciembre de 1948.
- Liga Nacional de Cooperativas Limitada (LINALCO): Conformada en mayo de 1951.
- Tan solo unos años más tarde (en 1953), nació la Asociación Colombiana de Cooperativas (primera época).
- En junio de 1954 se constituyó la Alianza Cooperativa Colombiana.
- La Unión de Cooperativas Nacional, UCONAL, se fundó en 1959. Entidad que agrupó inicialmente a toda clase de cooperativas y tenía por finalidad llevar a cabo actividades de educación y representación; sin embargo, desde 1961 se concentró en trabajar por las cooperativas de ahorro y crédito.

---

<sup>5</sup> <http://www.confecoop.org.co/historia/page3.html>

<sup>6</sup> URIBE GARZÓN, Carlos y PINEDA, Carlos Julio. Bases del Cooperativismo y Cooperativismo Mundial. En: Revista Colombia Cooperativa. Colombia, (Bogotá, N° 63. p. 19

- En 1960, el seis de agosto, con ocasión del VI de los Congresos Cooperativos del país, nació ASCOOP para defender, fomentar e integrar a las cooperativas, e impulsar a la economía social del país. Participación y espacios ganados de inestimable valor para el sector.

### 1.3.2 Nacimiento Del Cooperativismo<sup>7</sup>

En 1844, un grupo de obreros ingleses creó una organización cooperativa de carácter legal, con los aportes de sus integrantes. El 24 de octubre de 1844 crearon el primer Almacén Cooperativo en la Ciudad de Rochdale, Inglaterra, considerado hoy como el origen de este tipo de entidades (si bien han existido otros intentos anteriores). Estaba formado por 28 tejedores desocupados de la fábrica de tejido de Rochdale, por haber participado de una huelga, y aportaron como capital a la nueva Sociedad la cantidad de 28 peniques cada uno. Hoy son conocidos como "Los Pioneros de Rochdale".

Los Pioneros se auto impusieron reglas que debían respetar rigurosamente y que fueron una de las causas de su éxito. Crearon una carta que establecía los pasos que guiarían a la organización. Así nació el cooperativismo organizado. Sus principios, fundamentados en genuinos ideales de solidaridad, fueron asentados en la "Carta de Cooperación" que Carlos Horteserth, paladín de esta fundación, presentó ante las Cámaras de los Comunes:

- La cooperación completa la economía política al organizar la distribución de la riqueza.
- No afecta la fortuna de nadie.
- No trastorna la sociedad.
- No molesta a los hombres del Estado.
- No constituye una asociación secreta.
- No quiere ninguna violencia.
- No causa ningún desorden.
- No ambiciona honores.
- No reclama favores.

---

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.mundocoop.com.ar/cooperativismo/index.html>

- No pide privilegios especiales.
- No trata con holgazanes.
- No busca ayuda oficial.
- Siente horror por los monopolios y los combate sin cesar.
- Desea la concurrencia seria y honesta en la cual se ve el alma de todo progreso de verdad; significa la responsabilidad personal, la iniciativa personal y la participación es ese prestigio que el trabajo y el pensamiento saben conquistar.

Estas reglas fueron revisadas por la Alianza Cooperativa Internacional en 1937. En 1966 se agregó una redacción adecuada a los nuevos tiempos, a través de los siguientes principios:

- Adhesión libre y voluntaria.
- Organización democrática.
- Limitación del interés al capital.
- Distribución de excedentes entre asociados en proporción a sus operaciones.
- Promoción de la educación.
- Integración cooperativa.

Finalmente, en 1995, el Congreso de la ACI, realizado en Manchester, Inglaterra, aprobó 7 nuevos principios:

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática por parte de los asociados.
- Participación económica de los asociados.
- Autonomía e Independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad.

### **1.3.3 Valores del cooperativismo**

El cooperativismo, como movimiento y doctrina, cuenta con seis valores básicos. Estos son:

- I. Ayuda Mutua.
- II. Responsabilidad.
- III. Democracia.
- IV. Igualdad.
- V. Equidad.
- VI. Solidaridad.

### **1.3.4 Los ocho principios cooperativos**

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.
2. Administración democrática.
3. Limitación de los intereses a algunas aportaciones de los socios, si así se pactara.
4. Distribución de rendimientos en proporción a la participación de los socios.
5. Fomento de la educación cooperativa y de la economía solidaria.
6. Participación en la integración cooperativa.
7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.
8. Promoción de la cultura ecológica.

### **1.3.5 Objetivo final del cooperativismo**

El cooperativismo busca desarrollar al HOMBRE, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo conjunto.

### **1.3.6 Clasificación de las cooperativas**

Según la Circular Básica Jurídica emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria, las Cooperativas se pueden clasificar según el criterio de identidad Y Según su grado de integración. (Artículos 92 y 93 de la Ley 79 de 1988).

#### Según el criterio de identidad:

- **COOPERATIVAS DE USUARIOS O DE SERVICIOS A LOS ASOCIADOS:**

Son empresas asociativas sin ánimo de lucro, compuestas por personas naturales y/o jurídicas, las cuales están constituidas para prestarles servicios a los asociados.

El principio o criterio de identidad se da en esta clase de cooperativas en el sentido de que los asociados son los dueños y gestores de la empresa que les presta los servicios y, simultáneamente los usuarios o consumidores de tales servicios.

Sus asociados no deben necesariamente trabajar en ellas (como en las cooperativas de trabajo asociado) y si lo hacen sus relaciones se rigen por el Código Sustantivo del Trabajo. Por lo tanto, se debe tener presente que el régimen laboral ordinario se aplica totalmente a los trabajadores dependientes y a los trabajadores que a la vez sean asociados de estas cooperativas.

- **COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO:**

Son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios en forma autogestionaria. El principio o criterio de identidad se da en estas cooperativas en la medida en que los asociados son a la vez los trabajadores de las mismas.

En estas entidades las relaciones de trabajo no se regulan por el Código Sustantivo del Trabajo sino por los estatutos y regímenes de trabajo asociado, compensaciones y de previsión y seguridad social.

Sólo en los casos excepcionales previstos en el Decreto 468 de 1990, se pueden contratar trabajadores no asociados, quienes se rigen por el Código Sustantivo del Trabajo.

Según su grado de integración:

- Cooperativas de primer grados
- Cooperativas de segundo grados
- Cooperativas de tercer grados

#### **1.4 MARCO LEGAL**

La Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de Santander Limitada “COOMULTRASAN LTDA.”, se rige por la Constitución Política, la legislación cooperativa colombiana vigente, acuerdos aprobados en Asamblea General de Asociados y las disposiciones de la Superintendencia de Economía Solidaria.

La normatividad del sector solidario colombiano se encuentra clasificada en:

- Leyes
- Decretos
- Resoluciones
- Circulares

Algunas de las normas que regulan la organización y la actividad financiera y social de COOMULTRASAN LTDA, con el fin de dar cumplimiento a la razón social de las Cooperativas, la cual es *contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados* según lo estipulado en la Directiva 031 de 2000 emitida por el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, DANSOCIAL mediante la determinación de un plan de desarrollo el cual debe estar fundamentado en el proyecto socio empresarial PESEM; y al

*cumplimiento de la normatividad que regula la actividad financiera del sector cooperativo colombiano* emitida por los diversos entes de Vigilancia y Control de la cual hacen parte la Superintendencia de Economía Solidaria (SES), DANCOOP, Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (FOGACOO), la Superintendencia Bancaria, el Ministerio de Hacienda y Crédito, el Congreso y la Presidencia de la República.<sup>8</sup>

A continuación se listan algunas de las normas que rigen la organización y la actividad financiera y social de “COOMULTRASAN LTDA.”:

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991 CON REFORMAS HASTA EL 2001: Por medio del cual se dictan las leyes y normas que rige nuestro país.
- LEY 79 DE 1988 EMITIDA POR EL CONGRESO DE COLOMBIA: Por la cual se actualiza la legislación cooperativa.
- LEY 454 DE 1998 EMITIDA POR EL CONGRESO DE COLOMBIA: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria.
- RESOLUCIÓN 1515 DE 2001 (PLAN ÚNICO DE CUENTAS PUC): Por la cual se expide el nuevo Plan Único de Cuentas para las entidades del sector solidario vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- LEY 863 DE 2003 EMITIDA POR EL CONGRESO DE COLOMBIA, CON DECRETO 4400 EMITIDO EL 30 DE DICIEMBRE DE 2004: Por la cual se determina que las cooperativas y demás empresas vigiladas por alguna superintendencia u organismo de control quedan exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaria de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

---

<sup>8</sup> Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria - Legislación

- CIRCULAR BÁSICA Y CONTABLE Y FINANCIERA No. 0013 DE 2003 EMITIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA: Por la cual se dictan las disposiciones contables y financieras que deben cumplir las empresas de economía solidaria.
- CIRCULAR BÁSICA JURÍDICA No. 0007 DE 2004 EMITIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA: Por la cual se actualiza y compila un importante número de disposiciones dictadas por el ente de supervisión desde su entrada en funcionamiento en 1999.
- ESTATUTOS COOMULTRASAN LTDA. DE 2002 CON REFORMAS HASTA EL 2004: Por medio del cual se reglamenta la organización, deberes y derechos de los asociados, normas, el funcionamiento interno y la prestación de servicios de la cooperativa. A continuación se resume los estatutos de la empresa:

ESTATUTOS:

COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS TRABAJADORES DE SANTANDER LIMITADA  
 “COOMULTRASAN LTDA.”

Contiene 141 Artículos repartidos en 17 Capítulos.

A continuación sólo se listaran los capítulos de los estatutos de la empresa indicando el número de artículos por cada capítulo:

<b>CAP.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b># ART.</b>
I	Razón Social – Domicilio – Ámbito territorial de operaciones.	5
II	Objetivo del acuerdo cooperativo y enumeración de sus actividades.	4
III	Derechos y deberes de los asociados. Condiciones para su admisión, retiro y exclusión. Determinación de organismo competente para su decisión.	15

IV	Régimen de sanciones causales y procedimientos	4
V	Procedimiento para resolver diferencias o conflictos transigibles entre los asociados o entre estos y la cooperativa, por causas o con ocasión de actos cooperativos	10
VI	Régimen de organización interna. Constitución procedimientos y funciones de los organismos de administración y vigilancia. Condiciones y formas de elección y remoción de sus integrantes	27
VII	Representación legal. Funciones	4
VIII	Organismos de control	22
IX	De la convocatoria de la asamblea general ordinaria y extraordinaria de delegados	8
X	Aportes sociales mínimos no reducibles. Forma de pago y devolución. Procedimiento para el avalúo de los aportes en especie o trabajo	9
XI	Constitución e incremento patrimonial de la cooperativa. Reservas y fondos sociales. Finalidades y formas de utilización de los fondos	6
XII	Régimen de deberes y responsabilidad de los administradores, funcionarios y asociados de la cooperativa	7
XIII	Incompatibilidades de los administradores, órganos de control, funcionarios y asociados de la cooperativa	6
XIV	Normas para la integración, escisión, fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación	8
XV	Procedimiento para reforma de estatutos	1
XVI	De las demás estipulaciones que se consideran necesarias para asegurar el adecuado cumplimiento del acuerdo cooperativo, compatibles con su objeto social	2
XVII	De los símbolos institucionales y reconocimiento que haga la cooperativa	3

**Cuadro 1. Estatutos - COOMULTRASAN MULTIACTIVA**

## **2. GENERALIDADES DE COOMULTRASAN LTDA.**

La Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander Limitada con personería Jurídica 0778 del 23 de abril de 1963 expedida por el ministerio de trabajo y reconocida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, es una empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, de número variable de asociados, patrimonio variable e ilimitado, de duración indefinida, en la cual los usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de la misma. En julio 31 del año 2000, con la escritura pública 1829 del 27 de junio del presente año de la notaria quinta quedó escindida la parte multiactiva de la parte financiera y reiniciar el objeto social de cada una de ellas.<sup>9</sup>

El Desarrollo de COOMULTRASAN es muy importante, no sólo por su extraordinario crecimiento en número de socios y aportaciones, sino en las realizaciones obtenidas. Su mismo desarrollo, conservando una dinámica eficiente permite intervenir en nuevos e importantes programas de beneficio social.

### **2.1 RESEÑA Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA**

#### **Antecedentes Históricos**

La historia de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander está ligada al movimiento sindical de Santander y más concretamente, a la Unión de Trabajadores de Santander, UTRASAN UTC, hoy extinguida.

Es esa Federación tuvo sus raíces la Cooperativa ya que la dirigencia representativa de ella fue la gestora de esta obra. Los primeros asociados estaban adscritos a sindicatos filiales de UTRASAN.

---

<sup>9</sup> COOMULTRASAN. Programa de Inducción. Bucaramanga, 2000.

La Unión de Trabajadores de Santander había sido constituida en la ciudad de San Gil como una necesidad del movimiento sindical Santandereano y como respuesta democrática al Sindicalismo totalitario. Esto ocurría en el año de 1949.

Cumplió una extraordinaria labor a favor de los trabajadores organizados, atendiendo a su formación integral teniendo en cuenta que a sus líderes les correspondía enfrentarse, o discutir sus puntos de vista, con profesionales de todas las disciplinas y con ejecutivos empresariales, muchas veces sin formación académica, pero frecuentemente intransigentes y represivos.

### **Reseña Histórica**

El origen de esta Cooperativa surge concretamente de la Unión de Trabajadores de Santander Utrasan UTC., la cual tuvo sus raíces a comienzos de 1962, bajo la presidencia del Señor Antonio Beltrán Ballesteros, quien empezó a promover entre los sindicatos filiales a la Federación Obrera, la posibilidad de crear un organismo de carácter Financiero que funcionará paralelamente a Utrasan y llenará el vacío existente.

Esta idea se cristalizó el 23 de Noviembre de 1962 en Asambleas de Constitución, conformada por 33 Socios Fundadores, quienes aportaron un Capital Social de \$350. Posteriormente se obtuvo la Personería Jurídica con Fecha 23 de Abril de 1963, otorgada por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social a cargo del Dr. Belisario Betancur Cuartas.

Su actividad inicial estaba dirigida solo al ahorro y crédito, sin embargo por las exigencias de sus asociados y con el objeto de satisfacer al máximo las necesidades de la comunidad, su objeto de acción se fue ampliando con la conformación de otras Cooperativas complementarias como lo fueron:

- COOPERATIVA DE SERVICIOS ASISTENCIALES
- COOPERATIVA DE LA SALUD.
- COOPERATIVA DE EDUCACIÓN.
- COOPERATIVA DEL HOGAR.
- COOPERATIVA DE MATERIALES

Este fue el pilar e inicio de grandes logros, permitiendo crear al grupo Directivo otras Cooperativas: Cooperativa de Confecciones, servicios Asistenciales y Educación. Estas funcionaban administrativamente en forma independiente pero dependían económicamente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, hecho que planteó existencia de un tipo de funcionamiento no ideal, surgiendo entonces la idea de agrupar en un solo bloque todas las cooperativas, adquiriendo de esta manera el carácter de MULTIACTIVA.

Es así como el 21 de Septiembre de 1979 en Asamblea Extraordinaria se adoptó una nueva razón social COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER "COOMULTRASAN"

Se hacía necesario integrar la administración de estos entes y mediante una reforma estatutaria el 21 de septiembre de 1979, se adopta una nueva razón social y comienza a denominarse como COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER "**COOMULTRASAN**" como una sola entidad que agrupaba a todas las anteriores.

**COOMULTRASAN** comienza a ampliar sus programas y se extiende por la mayoría de los municipios de Santander, llegando también al sur del César.

A raíz de la expedición de la ley 454/98, donde se obligan a especializar las cooperativas Integrales y Multiactivas que tuvieran sección de Ahorro y crédito separando esta última y de acuerdo al monto de aportes, convertirla en una Cooperativa financiera.

**Coomultrasan**, luego de analizar distintas posiciones, el 31 de julio de 2000 realiza un proceso de decisión que culmina con la asamblea general donde se conforman dos empresas, con sus propios órganos de administración y control así:

La COOPERATIVA FINANCIERA de los trabajadores de Santander, conocida como FINANCIERA COOMULTRASAN aparece como nueva Empresa pues nace de la COOPERATIVA MULTIACTIVA y tiene como objeto fundamental la actividad financiera, conformada por el programa de ahorro y crédito, y la COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS TRABAJADORES DE SANTANDER COOMULTRASAN, mantiene su razón social, cuyo

objeto social está dirigido a la prestación de servicios en múltiples áreas, como la comercialización de electrodomésticos, Materiales para la construcción, Medicamentos, servicios de Salud, Educación entre otros.

## **2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS**

Coomultrasan Ltda., en su portafolio de servicios maneja seis (6) campos de acción o cotidianamente llamados “Unidades de Negocio” estas son:

- Electrodomésticos y productos para el HOGAR.
- MATERIALES para Construcción.
- DROGUERÍA Medicamentos y Cosméticos.
- CREDIAPORTES
- SALUD Unidad Médica-Quirúrgica IPS.
- EDUCACIÓN Colegio Cooperativo COOMULTRASAN

Las empresas de economía solidaria deben cumplir con ciertos requisitos inherentes a su naturaleza jurídica asociados al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados mediante la regulación de sus actividades, el mejoramiento continuo de las mismas y el impacto social de la comunidad donde interactúan.

Para el cabal cumplimiento de su objetivo social, COOMULTRASAN ofrece los siguientes servicios para sus asociados y comunidad en general:

1. Crédito en todas las modalidades
2. Comercialización y Mercadeo
3. Producción Industrial y Agrícola
4. Servicio de salud en todas las ramas de la medicina
5. Educación formal, no formal e informal en todas las áreas del saber
6. Recreación, deporte y cultura
7. Fomento y desarrollo agropecuario
8. Construcción de vivienda, locales comerciales y similares

9. Servicio de honras fúnebres
10. Organización de servicios de transporte de carga y pasajeros, de conformidad con las disposiciones legales vigentes sobre la materia
11. Fomento y desarrollo de la microempresa
12. Realización de actividades de importación y exportación de bienes y servicios y de capital
13. Fomento y desarrollo de actividades de turismo en general
14. Promoción, organización, capacitación, desarrollo y participación ciudadana
15. Saneamiento básico y mejoramiento ambiental y
16. Todas las demás permitidas por la ley

Los anteriores servicios se prestarán preferencialmente al personal asociado y al público no afiliado, siempre en razón del interés social o del bienestar colectivo, previa autorización del organismo de vigilancia y control en los casos que se requiera. Los servicios que presta **COOMULTRASAN**, serán organizados según su relación o analogía. Estarán agrupados por departamentos, y dependencias, reglamentadas por el Consejo de Administración.

**COOMULTRASAN**, regulará sus servicios teniendo en cuenta los siguientes principios:

1. Libertad de asociación y desvinculación.
2. Igualdad y equidad sobre los criterios de control y la participación democrática.
3. Retribución de excedentes mediante la prestación de mejores servicios.
4. Ausencia total de discriminación.
5. Integración económica y social para el fortalecimiento del sector Cooperativo.
6. Desarrollo permanente de la educación.
7. Preocupación por la comunidad.

### **2.3 IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO DE LA COOPERATIVA<sup>10</sup>**

El radio de acción de COOMULTRASAN es la República de Colombia, teniendo en su sede principal en la ciudad de Bucaramanga, capital del Departamento de Santander, donde por derecho propio funciona la Gerencia General.

---

<sup>10</sup> Fuente: [www.coomultrasan.com](http://www.coomultrasan.com)

SEDE ADMINISTRATIVA: Calle 56 No. 23 – 04 Bucaramanga.

A continuación se listan las ubicaciones de cada uno de los puntos de servicio de Coomultrasan Ltda., especificando cada Unidad de Negocio.

## **HOGAR**

HOGAR COOMULTRASAN ha consolidado una importante estructura comercial conformada por 12 almacenes de electrodomésticos y 1 hipermercado para el hogar, 1 Galería y 1 almacén de Motos, extendidos en el departamento de Santander, Sur del Cesar y Boyacá.

## **MATERIALES**

Es un programa de carácter comercial, que tiene como propósito ofrecer a sus asociados y comunidad en general, productos del ramo de la construcción que satisfagan sus necesidades y expectativas.

La acción está sustentada en las cualidades humanas de los asociados, la idoneidad de los empleados y el liderazgo de los directivos, que facilitan la participación activa en los diferentes proyectos de desarrollo y mejoramiento de la comunidad.

## **DROGUERÍA**

El Servicio de Droguerías Coomultrasan tiene a disposición de sus trabajadores, asociados y público en general 9 puntos estratégicos de atención, mediante despachos de medicamentos de las más prestigiosas y representativas firmas farmacéuticas del país en sustancias genéricas y comerciales.

Estos puntos de servicios se encuentran en Bucaramanga y Área Metropolitana

## **CREDIAPORTES**

Modalidades

CRÉDITO A LA FIJA:

Coomultrasan Multiactiva le ofrece la mejor alternativa en crédito por libranza financiado a 36 meses. El objetivo es el de brindar a los asociados crédito en efectivo para cubrir sus necesidades básicas.

## CUANTÍAS Y TASA DE INTERÉS:

La Cooperativa presta desde \$500.000 pesos hasta 5 millones a una tasa de 1.75% mensual sobre saldo mes vencido.

## RECIPROCIDAD APORTES SOCIALES:

5, 6 ó 7 veces el valor de su Aporte social, recuerde que su Aporte lo acredita como asociado activo de nuestra Cooperativa y lo hace acreedor de diferentes beneficios.

## **SALUD Unidad Médica-Quirúrgica IPS.**

SALUD COOMULTRASAN cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector y el respaldo de personal altamente calificado, además posee convenios con Instituciones reconocidas que garantizan la calidad de los servicios.

Descuentos especiales en trabajos complementarios de odontología como prótesis, núcleos, coronas, incrustaciones, etc.

Tarifas competitivas en servicios médicos de especialistas, exámenes de laboratorio, diagnóstico, etc.

Paquetes especiales para Empresas, exámenes de asegurabilidad, ingreso y egreso. Tarifas especiales en vacunación para adultos y jóvenes.

## **EDUCACIÓN**

Coomultrasan Ltda., ofrece varias alternativas para la educación del afiliado y su familia, ofrecemos educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional y programas de educación no formal en los ramos de capacitación, asesoría, asistencia técnica y desarrollo social.

## **2.4 POLÍTICAS Y OBJETIVO SOCIAL<sup>11</sup>**

COOMULTRASAN LTDA., es una organización de carácter solidario, que tiene como propósito ofrecer a sus asociados y comunidad en general, productos y servicios, que mejoren su calidad de vida, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Orientan su misión, sus principios y valores de la filosofía cooperativa, el compromiso de ser un ente regulador en precios y calidad de sus servicios y la atención debida a sus clientes.

Coomultrasan Multiactiva, tiene como objeto principal la promoción social y económica de la persona humana, utilizando para el cumplimiento de este objetivo, la producción y distribución de bienes y servicios, en forma directa a sus asociados y a otras empresas del sector.

## **2.5 MISIÓN**

Orientan su misión, sus principios y valores de la filosofía cooperativa, el compromiso de ser un ente regulador en precios y calidades de sus servicios y la atención debida a sus clientes.

Su acción está sustentada en las cualidades humanas de sus asociados la idoneidad de sus empleados y la capacidad de liderazgo de sus directivos que facilitan la participación activa en todos los proyectos de desarrollo y mejoramiento de la comunidad en que se halla.

## **2.6 VISIÓN**

Seremos una Cooperativa reconocida a nivel nacional e internacional como la primera empresa del oriente colombiano, distinguida por el nivel, cubrimiento y calida de los servicios, así como por su innovación, tecnología y cultura organizacional.

Mediante una constante capacitación y mejoramiento permanente de nuestro talento humano, satisfacemos las expectativas de los asociados, nuestra verdadera razón de ser.

---

<sup>11</sup> Fuente: Portafolio de Servicios. Coomultrasan Multiactiva.

## **2.7 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA<sup>12</sup>**

La administración, vigilancia, control económico y social estarán a cargo de:

1. La Asamblea General.
2. El Consejo de Administración.
3. La Revisoría fiscal.
4. La Gerencia General.
5. La Junta de Vigilancia.
6. El Comité de apelaciones.

La Asamblea General es el órgano máximo de administración de la cooperativa, cuyas decisiones o acuerdos obligan a todos los asociados presentes o ausentes, siempre que éstos se hayan tomado en la forma prescrita por la Ley y los presentes estatutos.

**COOMULTRASAN**, celebrará sus Asambleas Generales por el sistema de delegados la cual será reglamentada por el Consejo de Administración.

Se fija en cien (100) el número de los delegados que representarán en las Asambleas Generales de la Cooperativa a los asociados hábiles. Los delegados serán elegidos por periodos de dos (2) años según reglamentación que expida el Consejo de Administración y podrán ser reelegidos si así lo deciden los asociados en las votaciones para tal efecto.

En ningún caso el número de delegados podrá ser inferior a treinta (30).

Las reuniones de la Asamblea General de delegados serán ordinarias y extraordinarias.

Las reuniones de la Asamblea General Ordinaria por delegados deberán celebrarse dentro de los tres (3) primeros meses del año calendario, para el cumplimiento de sus funciones regulares.

Las reuniones de la Asamblea General Extraordinaria por Delegados se efectuarán en cualquier época del año, con el objeto de tratar asuntos imprevistos o de urgencia. En estas reuniones, sólo se podrán debatirse aquellos temas para los cuales fueron convocados y los que se deriven estrictamente de éstos.

---

<sup>12</sup> Fuente: Estatutos 2002. Coomultrasan Multiactiva.

Se tiene por asociados hábiles para participar en las Asambleas quienes cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Los asociados inscritos como tales en los respectivos registros de la entidad.
- b) Quienes a la fecha de la convocatoria a las asambleas estén al día en sus obligaciones crediticias y demás compromisos adquiridos con la cooperativa, incluyendo quienes se encuentren comprometidos como codeudores, si el cobro de la obligación está en instancia judicial.
- c) Quienes hayan cumplido los requisitos exigidos en los artículos 12 o 13 de los estatutos de la Cooperativa y no estén sancionados con suspensión de sus derechos.

Los delegados electos no podrán en ningún caso y por ningún motivo delegar su representación y cada uno tendrá derecho a un voto.

Los asociados vinculados laboralmente a la Cooperativa podrán asistir a las Asambleas como Delegados con todos sus derechos y deberes consagrados en los estatutos, en un número equivalente al diez por ciento (10 %) máximo del total de los delegados establecidos en estos estatutos.

Estos delegados serán elegidos por los mismos empleados asociados hábiles de la Cooperativa que tengan contrato laboral a término indefinido con ésta. El Gerente General, los Gerentes de Área, Coordinadores de Área, el Contador ni el Tesorero podrán ser elegidos delegados.

Quienes pierdan su condición de empleado siendo delegado, pierde su representación como tal.

Los empleados delegados no podrán ser elegidos como miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.

Cuando las personas jurídicas asociadas a la Cooperativa sean electas como delegados a las asambleas, participarán en ellas por intermedio de su representante legal o de la persona

que ésta designe, mediante autorización escrita, siempre y cuando éste sea asociado hábil de la Cooperativa.

La verificación del quórum necesario para deliberar y tomar decisiones válidas se hará de acuerdo con el Reglamento de Asamblea General que expide el Consejo de Administración para lo cual tendrá en cuenta el artículo 31 de la Ley de 1988.

Por regla general de la Asamblea General se tomarán por mayoría absoluta de los votos de los delegados asistentes. Para la reforma de estatutos, la fijación de aportes extraordinarios, la amortización de aportes, la transformación, la fusión, la incorporación, la escisión, la disolución para liquidación, se requerirá el voto favorable de las dos terceras partes (2/3) de los delegados asistentes.

La elección de órganos o cuerpos plurales se hará mediante los procedimientos y sistemas que determinen los reglamentos expedidos por la Asamblea General. Cuando se adopte el de listas o planchas, se aplicará el cociente electoral.

La Asamblea General de Delegados, tendrá las siguientes atribuciones:

- 1) Establecer las políticas y directrices generales de la Cooperativa para el cumplimiento y mejoramiento del objeto social, delegando su aplicación al Consejo de Administración.
- 2) Resolver con el voto favorable de las dos terceras partes (2/3) sobre reformas estatutarias.
- 3) Examinar y pronunciarse sobre los informes de los organismos de administración, vigilancia y control.
- 4) Aprobar, objetar o improbar los estados financieros de fin del ejercicio anual.
- 5) Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la Ley y en los presentes estatutos.
- 6) Establecer para fines determinados, cuotas extraordinarias representadas o no, según el caso, en certificados de aportación.
- 7) Resolver con el voto favorable de las dos terceras partes (2/3) sobre la disolución, liquidación, escisión, fusión o incorporación de la Cooperativa.

- 8) Elegir a los integrantes del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comité de Apelaciones para periodos de dos años.
- 9) Elegir al Revisor Fiscal con primero y segundo suplentes, para un periodo de dos años (2), pudiendo ser reelegidos para periodos sucesivos iguales o removidos en cualquier momento por la Asamblea y fijarle su remuneración.
- 10) Ordenar al consejo de Administración la creación de los comités que sean necesarios.
- 11) Ejercer las demás funciones que de acuerdo con al Ley, los estatutos y los reglamentos, correspondan a la Asamblea General como organismo supremo.

Los asociados que desempeñan cargos de responsabilidad en los organismos directivos de la Cooperativa y empleados de ésta, no podrán votar en las Asambleas cuando se trate de asuntos personales o que afecten su responsabilidad e interés particular.

El Consejo de Administración es el organismo permanente de la administración subordinado a la dirección y políticas de la Asamblea General.

El Consejo de Administración estará conformado por siete (7) integrantes principales con sus respectivos suplentes personales, elegidos por la Asamblea General para un período de dos años (2).

Ningún miembro del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, podrá desempeñar empleo alguno en la Cooperativa mientras este actuando como tal.

Los requisitos para ser miembros de los órganos de dirección, control y vigilancia de Coomultrasan son:

- 1) Ser asociado hábil.
- 2) Tener una antigüedad mínima de doce (12) meses como asociado de la Cooperativa y certificar conocimientos o experiencia cooperativa.
- 3) No haber sido sancionado por **COOMULTRASAN**, con suspensión e interdicción de los derechos cooperativos o con exclusión dentro de los cinco (5) años

inmediatamente anteriores a su nominación o no haber sido retirado por justa causa si se trata de un ex-empleado de la entidad.

- 4) Honorabilidad y moralidad comercial, particularmente en el manejo de fondos y de bienes en las entidades en las que haya prestado sus servicios o en aquellas con las que ha tenido vínculo de cualquier naturaleza.
- 5) Demostrar conocimientos y experiencia en actividades de administración o de dirección.
- 6) Acreditar los requisitos exigidos por las entidades de control y vigilancia.
- 7) Certificar excelentes antecedentes financieros mediante documento expedido por las centrales de riesgo.
- 8) Comprobar la carencia de antecedentes judiciales, de policía y disciplinarios, mediante certificaciones expedidas por los entes estatales.

Cuando por razones en los artículos relacionados del 17 al 20 de los presentes estatutos de la Cooperativa, algún integrante del Consejo de Administración se inhabilitare, se procederá a llamar al suplente personal, para que asuma la principalía vacante. Este llamado se hará por resolución suscrita por el Presidente y Secretario del Consejo de Administración.

De igual forma procederá el Consejo de Administración, cuando uno de sus miembros dimita o incurra en inhabilidades o incompatibilidades previstas en los presentes estatutos y demás normas legales, reglamentando lo pertinente.

La suplencia vacante que se genere, no se proveerá durante el mismo periodo.

El Consejo de Administración sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente las veces que sean necesarias. La convocatoria se hará por el Presidente del mismo para lo cual indicará la hora, fecha y lugar de la reunión.

El Gerente General, la Junta de Vigilancia y el Revisor Fiscal, podrán en forma escrita, solicitar la convocatoria a reunión del Consejo de Administración.

Si hay desacato de tal solicitud, podrá convocarse nuevamente, por escrito y con copia a la entidad estatal de vigilancia y control.

Cualquier integrante del Consejo de Administración que habiendo sido citado faltare a tres (3) reuniones consecutivas sin justa causa, será considerado como dimitente y se aplicará lo dispuesto en el artículo 57.

El Consejo de Administración empezará a ejercer sus funciones una vez hayas sido elegido por la Asamblea y registrado ante el organismo competente. La concurrencia de la mayoría de los miembros conformará quórum deliberatorio, y sus decisiones serán validas siempre y cuando se tomen por mayoría de votos.

El Gerente, el Presidente de la Junta de Vigilancia o su delegado y el Revisor Fiscal, por derecho propio, podrán asistir a las reuniones del Consejo de Administración. Los integrantes de los comités, los asociados y los empleados de la Cooperativa en general, podrán hacerlo cuando con previo aviso hayan sido citados, en este caso tendrán derecho a voz pero no a voto y abandonarán el recinto una vez se haya agotado el tema para el cual han sido citados.

Cuando una persona natural actúe en la Asamblea General en representación de una persona jurídica asociada a al Cooperativa y sea elegida como miembro del Consejo de Administración, cumplirá sus funciones e interés de la Cooperativa, en ningún caso, en el de la entidad que representa.

En el evento de perder la calidad de representante legal de la entidad por la cual fue elegido podrá continuar ejerciendo como miembro del organismo para el cual fue electo, hasta culminar el periodo estatutario, siempre y cuando sea asociado hábil de **COOMULTRASAN**.

- Las funciones del Consejo de Administración son las siguientes:
  1. Asignar los cargos dignatarios, nombrando de su seno un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario.
  2. Integrar los comités especiales.
  3. Nombrar y remover al Gerente General de la cooperativa y fijar su asignación salarial y designar a los suplentes del Gerente.

4. Decidir sobre admisión, exclusión o renuncia de los asociados y promover afiliaciones a través de planes especiales.
5. Determinar el monto de la fianza que debe prestar el Gerente y demás personal que por la naturaleza de sus funciones deba prestar esa garantía.
6. Dictar las normas para créditos tanto en efectivo como en especie fijando cuantías, plazos, líneas, intereses y garantías.
7. Convocar a la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria y reglamentar los aspectos necesarios para la realización de las mismas.
8. Reglamentar la forma de elección de los delegados a la Asamblea al tenor de lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley 79 de 1988, fijando un número no inferior de treinta (30) de los delegados ni superior a cien (100) para periodos de dos (2) años.
9. Fijar la planta de personal, asignar sueldos, salarios y comisiones del personal al servicio de la Cooperativa.
10. Autorizar al Gerente para firmar los contratos de trabajo; igualmente para su cancelación cuando las circunstancias así lo ameriten.
11. Designar las Juntas Asesoras, para las seccionales de la Cooperativa.
12. Presentar a la Asamblea General los estados financieros de cada ejercicio y el proyecto de distribución de excedentes.
13. Determinar la naturaleza de la cuantía de las inversiones de la Cooperativa y comprometerla en transacciones por las sumas que sobrepasen al equivalente a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
14. Autorizar al Gerente General para que celebre acuerdos o transacciones con otras entidades.
15. Aplicar sanciones a los asociados que infrinjan los estatutos y reglamentos de la Cooperativa.
16. Resolver con el concepto de la Superintendencia de la Economía Solidaria sobre las dudas en la interpretación de estos estatutos.
17. Fijar la planta de personal adscrito al Departamento de Revisoría Fiscal. Los nombramientos de personal se harán de común acuerdo con la Gerencia General de ternas que le serán presentadas por el Revisor Fiscal.
18. Delegar en el Gerente General algunas de sus atribuciones dejando constancia de ello en el acta correspondiente.
19. Aprobar la creación de Sucursales o Agencias de la Cooperativa.

20. Designar un secretario de Actas y fijarle sus funciones.
21. Sancionar a los asociados por infracciones cometidas, según la gravedad de éstas, en la siguiente forma: Amonestación escrita, suspensión temporal de los servicios y expulsión definitiva.
22. Expedir su reglamento interno, la reglamentación de los servicios y en general asumir las funciones que las demás actividades de la Cooperativa lo requieran, en calidad de administrador superior de COOMULTRASAN.
23. Designar al Oficial de cumplimiento.

El Gerente General, es el representante legal de la Cooperativa, ejercerá sus funciones bajo la inmediata dirección del Consejo de Administración, respondiendo ante el mismo y la Asamblea General por la gestión a él encomendada.

En caso de ausencias temporales o accidentales, el Gerente General será remplazado por el suplente que determine el Consejo de Administración, el cual asumirá todas las funciones y facultades de éste en su ausencia.

El Gerente General será elegido por el Consejo de Administración para periodos de dos (2) años pudiendo ser reelegido o removido por el mismo Consejo y tendrá bajo su administración y dependencia a todos los empleados de la Cooperativa.

- Para desempeñar el cargo de Gerente se requiere:
  1. Nombramiento efectuado por el Consejo de Administración.
  2. Aceptación del cargo.
  3. Prestar la fianza de manejo, mediante póliza adquirida en una entidad aseguradora, por la cuantía que estime conveniente el Consejo de Administración, de conformidad con la Ley.
  4. Registro ante las autoridades competentes.
  5. Conocimiento e idoneidad sobre la empresa cooperativa.

- Las funciones del Gerente son:

1. Ejecutar las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de administración.

2. Organizar, planear, ejecutar y controlar la prestación de los servicios de la Cooperativa conforme a los mandatos de la Asamblea, del Consejo de Administración en concordancia con los estatutos, reglamentos de la entidad y demás prescripciones legales.
3. Informar al Consejo de Administración acerca de los contratos y operaciones que tengan interés para la Cooperativa.
4. Representar judicial y extrajudicial a la Cooperativa y conferir poderes y mandatos especiales en juicios y asuntos que requieran de ellos.
5. Autorizar a los funcionarios que en su representación puedan firmar los documentos y cheques por diferentes operaciones; cuando a su criterio sea necesario.
6. Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la Cooperativa y firmar los cheques de su incumbencia. En su defecto se tendrá en cuenta lo estipulado en el numeral 5 del presente artículo.
7. Celebrar contratos y operaciones de acuerdo a las estipulaciones que para tal efecto haya expedido el Consejo de Administración en el respectivo reglamento.
8. Autorizar la apertura de cuentas en entidades bancarias, financieras y cooperativas.
9. Informar al consejo de Administración, sobre el estado financiero de la Cooperativa y en General sobre los aspectos relativos a la administración de la entidad.
10. Presentar al Consejo de Administración iniciativas sobre creación y extensión de servicios, de sucursales y agencias, inversiones, captación de ahorros y en general de de todo aquello que tenga que ver con el desarrollo económico y social de la Cooperativa.
11. Designar, contratar, remover y sancionar el personal adscrito a la Cooperativa, reglamentar sus funciones y cancelar contratos de trabajo cuando las circunstancias lo ameriten, de acuerdo a la planta de personal aprobada por el Consejo de Administración.
12. Adquirir, contratar o enajenar a nombre de COOMULTRASAN en transacciones hasta por una suma equivalente a mil (100) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
13. Solicitar a los organismos pertinentes que constaten diariamente el estado de caja.
14. Cuidar que se mantenga en seguridad los bienes y valores de la Cooperativa.
15. Firmar a nombre de la Cooperativa los contratos y hacer en forma escrita las estipulaciones de los mismos.

16. Presentar al Consejo de Administración para su estudio y aprobación el presupuesto anual de la Cooperativa.
17. Responsabilizarse de la remisión, en forma correcta y oportuna, de todo tipo de documentos e informes que se exijan por la autoridad de inspección, control y vigilancia de los que deban enviarse a otras instituciones por mandato de la Ley o por compromiso adquirido en acuerdos o contratos.
18. Presentar informe de su gestión a la Asamblea General.
19. Delegar algunas de sus funciones en organismos y/o funcionarios competentes, de acuerdo con las normas reglamentarias que el Consejo de Administración expida en el campo social y económico.
20. todas las demás que le sean asignadas por el Consejo de Administración y la Ley.

La vigilancia y el control fiscal, se ejercerá atendiendo la parte social, la cual estará a cargo de la Junta de Vigilancia y la parte financiera y/o económica estará a cargo de la Revisoría Fiscal.

La Revisión contable y financiera, estará a cargo del Revisor Fiscal. Esta podrá ser ejercida por una persona natural o jurídica.

El Revisor Fiscal y sus suplentes no podrán por ninguna causa o efecto ser asociados de la Cooperativa.

El Revisor Fiscal y sus suplentes deberán ser: Contadores Públicos con Tarjeta Profesional vigente, elegidos por la Asamblea General para períodos de dos (2) años, con remuneración determinada por ella y sin perjuicio de poder ser removidos por la misma.

- Son funciones del Revisor Fiscal:
  1. Cerciorarse que las operaciones que se celebran o cumplan por cuenta de la Cooperativa se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

2. dar oportuna cuenta, por escrito a al Asamblea, al Consejo de Administración o al Gerente General, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Cooperativa y el desarrollo de sus negocios.
3. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las Cooperativas y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.
4. Velar por que se lleve correctamente la contabilidad de la Cooperativa, las actas de las reuniones de la Asamblea General, del Consejo de Administración y por que se conserve debidamente la correspondencia de la Cooperativa y los comprobantes de las cuentas de administración.
5. Inspeccionar asiduamente los bienes de la Cooperativa y procurar que tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.
6. Practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.
7. Certificar con su firma los balances.
8. Convocar a la Asamblea o Consejo de Administración a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario, utilizando los procedimientos legales para tal fin.
9. presentar al organismo estatal de inspección, control y vigilancia los informes exigidos y los documentos correspondientes sobre su situación financiera.
10. Rendir al Consejo de Administración, informes sobre la ejecución de sus funciones.
11. Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes y que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea o el Consejo de Administración.

- No podrán ser Revisores Fiscales:

1. Quienes sean asociados de la misma cooperativa, de alguna de sus subordinadas, asociados o empleados de la sociedad matriz.
2. quienes estén ligados por matrimonio o parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad, o sean consocias del Gerente y funcionarios directivos, el cajero, auditor o contador de la Cooperativa.
3. quienes desempeñen en la misma Cooperativa o en sus subordinadas cualquier otro cargo.

Quien haya sido elegido como Revisor Fiscal no podrá desempeñar, en la misma Cooperativa ni en sus subordinadas ningún otro cargo durante el período respectivo.

El Revisor Fiscal responderá de los perjuicios que ocasione a la Cooperativa, a sus asociados o a terceros, por negligencia o dolo en el cumplimiento de sus funciones.

El Revisor Fiscal que, a sabiendas, autorice balances con inexactitudes graves, o rinda a la Asamblea o al Consejo de Administración informes con tales inexactitudes, incurrirá en las sanciones previstas en el Código Penal para la falsedad en documentos privados, más en la interdicción temporal o definitiva para ejercer el cargo de Revisor Fiscal.

Sin perjuicio de lo dispuesto en otras normas, serán sancionadas con prisión de uno a seis años, quienes a sabiendas:

1. suministren datos a las autoridades o expidan constancias o certificaciones contrarias a la realidad.
2. Ordenen, toleren, hagan o encubran falsedades en los estados financieros o en sus notas.

De conformidad con el artículo 7 de la Ley 454 de 1998, se incorpora a la estructura interna de la Cooperativa la instancia dedicada al autocontrol, en lo referente a lo social y técnico, en relación a sus miembros, la cual será ejercida por la misma Junta de Vigilancia de la entidad. La Junta de Vigilancia es el organismo encargado de controlar y dar iniciativas de corrección sobre funcionamiento y eficiencia de la administración social de la Cooperativa.

Estará integrada por tres (3) miembros con sus suplentes personales elegidos por la Asamblea General para un período de dos (2) años, pudiendo ser removidos por ella.

Para ser nominado y elegido como miembro de la Junta de Vigilancia se requiere el cumplimiento de las mismas condiciones establecidas en estos estatutos para la nominación y elección de los miembros del Consejo de Administración.

La Junta de Vigilancia entrara a desempeñar sus funciones una vez haya sido elegida por la Asamblea y registrada ante el organismo competente.

La Junta de Vigilancia nombrará un Presidente y un Secretario. Los integrantes suplentes reemplazarán en forma personal a los principales que lleguen a faltar en forma temporal o definitivamente.

La Junta de Vigilancia sesionará por lo menos una (1) vez al mes en forma ordinaria y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan. Las ordinarias serán convocadas por derecho propio, por el Presidente de la Junta; las extraordinarias por él mismo o a solicitud del Consejo de Administración, el Revisor Fiscal, el Gerente o la Superintendencia de la Economía Solidaria.

La presencia de dos (2) miembros principales de la Junta de Vigilancia hará quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas.

Cuando un integrante de la Junta de Vigilancia pierde su calidad de asociado por las causales ya estipuladas, o cuando falte injustificadamente a tres (3) reuniones de la Junta, en forma continua, se le considerará como dimitente y deberá llamarse al suplente personal para que asuma sus funciones. Relación de todo ello se hará constar en el acta respectiva.

Las funciones señaladas por la Ley a este órgano deberán desarrollarse con fundamento en criterios de investigación, valoración y sus observaciones o requerimientos serán documentados debidamente.

Sus miembros responderán personal y solidariamente por el incumplimiento de las obligaciones que les imponen la Ley y los estatutos.

El ejercicio de las funciones asignadas por la Ley a la junta de Vigilancia se referirá únicamente al control social y no debela desarrollarse sobre materias que correspondan a las de competencia de los órganos de administración.

- La Junta de Vigilancia tendrá las siguientes funciones:

1. velar por que los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.
2. Informar a los órganos de administración, al Revisor Fiscal y a la autoridad de inspección, control y vigilancia sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.
3. conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
4. hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la Ley, los estatutos y reglamentos.
5. solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ellos y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.
6. verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles par poder participar en las asambleas o para elegir delegados.
7. rendir informes sobre sus actividades a la Asamblea General.
8. las demás que le asigne la Ley o los estatutos siempre y cuando se refieran al control social y no corresponda a funciones propias de la auditoria interna o revisoría fiscal.

Cuando la junta de Vigilancia se rehusarse a la verificación de los asociados hábiles o a la publicación de la lista correspondiente, esta función será desempeñada por una comisión integrada por dos (2) miembros del Consejo de Administración y el Revisor Fiscal, previa información a la entidad estatal de supervisión.

La Cooperativa tendrá un Comité de Apelaciones integrado por tres (3) asociados hábiles con sus respectivos suplentes personales, elegidos por la Asamblea General para períodos de dos (2) años, pudiendo ser removidos libremente por la Asamblea General. El funcionamiento del Comité será reglamentado por el mismo.

Será función del Comité de Apelaciones, resolver los recursos de apelación interpuestos por los asociados de la Cooperativa, en los casos de exclusión y sanción, cuando la decisión haya sido confirmada por el Consejo d Administración.

El Comité de Apelaciones sesionará cada vez que sea solicitada su intervención por parte de un asociado que haya interpuesto el recuso de apelación.

La concurrencia de dos (2) miembros principales hará quórum para deliberar y tomar decisiones válidas. Si faltare alguno de los principales lo reemplazará su respectivo suplente y sus decisiones se tomarán por mayoría.

Una vez elegidos por la Asamblea, el Revisor Fiscal y el Comité de Apelaciones, empezarán a ejercer sus funciones siempre que se hayan cumplido debidamente las formalidades legales.

*(Ver Anexo A – Organigrama Administrativo)*

## **2.8 PRINCIPIOS Y VALORES**

### **2.8.1 Principios Cooperativos**

- **AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar la responsabilidad de su afiliación sin discriminación social, racial, política, religiosa o de sexo.

- **ADMINISTRACIÓN DEMOCRÁTICA:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Quienes sean elegidos para administrar su cooperativa deben responder ante los demás asociados. En las cooperativas de base de los asociados tienen igual derecho de voto (un asociado, un voto). Las cooperativas de otros niveles también se administran con procedimientos democráticos.
- **PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS:** Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan en forma democrática el patrimonio de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese patrimonio es propiedad común de la cooperativa. Pueden recibir una compensación limitada, si es que la hay, sobre los aportes exigibles por su vinculación. Los excedentes, por decisión de los asociados, se destinan a propósitos generales de desarrollo de la cooperativa como la constitución e incremento de reservas, parte de las cuales, la menos debe ser indivisibles; asimismo, a una posible asignación a los asociados en proporción a sus transacciones con la entidad, y al apoyo de actividades a favor de la comunidad, debidamente aprobadas por los cooperados.
- **AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA:** las cooperativas son entidades de autoayuda, administradas por sus asociados. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o reciben recursos de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- **FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DIVULGACIÓN:** Las cooperativas brindan educación a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados mediante programas de formación humana y capacitación, de tal forma que puedan contribuir eficazmente a su desarrollo. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- **COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS:** Las cooperativas sirven eficazmente a sus asociados y al movimiento cooperativo trabajando unidas por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.
- **COMPROMISO CON LA COMUNIDAD:** Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades por medio de políticas respaldadas por sus asociados.

### **2.8.2 Principios Corporativos**

- **CREENCIA:** en ser la mejor, en la importancia de las personas como individuos, en una calidad y servicios superiores, aceptación de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades, en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, así como la creencia en su consecuencia clara e inmediata de respaldar en el fracaso.
- **PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE**
- **PERTENENCIA:** Cada uno de nosotros tiene interés en la cooperativa en la que incentivan nuestra vida y compartimos los riesgos y recompensamos el sentido de pertenencia.
- **LIDERAZGO:** Podemos liderar mejor capacitando a los miembros de la organización y dedicarnos a lograr nuestra visión cooperativa.
- **PARTICIPACIÓN:** Trabajando en equipo y que cada uno de los miembros contribuya según la medida de sus capacidades.
- **EXCELENCIA:** Creamos valores para nuestros asociados brindando calidad y excelencia en todo lo que hacemos y la forma como lo hacemos.

- GENTE: Nuestra gente es lo más importante, su dignidad personal, su orgullo en lo que hacen y la confianza que tienen sus directivos.

### **2.8.3 Valores Cooperativos**

Las cooperativas se basan en valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Sus asociados emulando la tradición de sus fundadores, creen y practican los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad Social y compromiso con los demás.

### **3. GENERALIDADES DE HOGAR COOMULTRASAN LTDA.**

#### **3.1 RESEÑA Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS ALMACENES<sup>13</sup>**

En año de 1975, se produce una negociación de la Cooperativa El Hogar UTC con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Utrasán Ltda., mediante la cual Ahorro y Crédito compró los almacenes e electrodomésticos que la Cooperativa el Hogar poseía en Bucaramanga y San Gil. En San Gil, existía una fábrica de muebles coloniales.

El Hogar UTC, cuyo objetivo central era la comercialización de artículos para el hogar, se hizo fuerte en Santander. Con un almacén el Bucaramanga y otro en San Gil, cubrieron rápidamente una franja muy amplia de la demanda de tales artículos, pues aquí se contaba con bastante experiencia Cooperativa y ello valió para que la administración de esta seccional contara con elementos ya experimentados que la hicieron progresar.

Coomultrasan hasta el día de hoy ha consolidado una importante estructura Comercial conformada por doce (12) almacenes de Electrodomésticos, un (1) hipermercado para el hogar, una (1) galería y un (1) almacén de motos, extendidos en el Departamento de Santander, Sur del Cesar y Boyacá con ofertas especiales programadas por la subgerencia Comercial, igualmente es distribuidor de las mejores marcas del mercado.

#### **3.2 IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DE LOS ALMACENES HOGAR<sup>14</sup>**

Como se puntualiza arriba la plataforma comercial de HOGAR COOMULTRASAN la conforman doce almacenes de electrodomésticos y productos para el Hogar, un hipermercado para el hogar, una Galería y un almacén de Motos, los cuales se encuentran ubicados en el departamento de Santander, Sur del Cesar y Boyacá. A continuación se detalla la ubicación de cada uno de los mencionados.

---

<sup>13</sup> Fuente: COOMULTRASAN MULTIACTIVA. Programa de Inducción 2002

<sup>14</sup> Fuente: <http://www.coomultrasan.com>

HOGAR CENTER: Calle 56 No. 23 – 04

ALMACENES HOGAR:

HOGAR CARRERA 16: Calle 36 No. 16 – 30

HOGAR CALLE 36: Calle 36 No. 18 – 50

HOGAR PIEDECUESTA: Carrera 6 No. 8 – 75

HOGAR POBLADO: Carrera 26 No. 38 – 10

HOGAR LEBRIJA: Carrera 9 No. 11 - 45

HOGAR BARBOSA: Calle 10 No. 9 – 40

HOGAR BARRANCA: Calle 49 No. 15 – 02

HOGAR MALAGA: Carrera 9 No. 14<sup>a</sup> - 09

HOGAR SAN GIL: Carrera 10 No. 13 – 58

HOGAR DUITAMA: Carrera 6 No. 7 – 20

HOGAR AGUACHICA: Calle 5 No. 25 – 22 / 25 – 28

HOGAR SAN ALBERTO: Calle 6 2 -62

HOGAR FLORIDA: Carrera 8 5-22

También el programa HOGAR cuenta con un Departamento especializado en la venta de electrodomésticos a subdistribuidores, este es el Departamento de MAYOREO ubicado en la Carrera 36 No. 18 – 50 piso 2 de la ciudad de Bucaramanga y presenta un amplio ámbito territorial de operaciones.

### **3.3 MISIÓN**

Ofrecer a sus asociados y comunidad en general productos que mejoren su calidad de vida, que satisfagan sus necesidades y expectativas. Brindando facilidad en la adquisición de electrodomésticos de las mejores marcas a precios competitivos y ofreciendo la mejor atención a nuestros asociados y clientes en general.

### **3.4 VISIÓN**

Nos vemos en el 2007 como una cadena de almacenes especializados en la venta de productos de alta tecnología y con una activa participación en el mercado regional a través del uso intensivo de canales alternativos que nos faciliten penetrar en otros segmentos del mercado.

### **3.5 CLIENTES<sup>15</sup>**

Tienen el carácter de ser asociados de la Cooperativa las personas que han sido legalmente admitidas y que aparecen inscritas como tales en el registro de asociados y las que posteriormente se asocien.

Podrán ser asociados de COOMULTRASAN:

1. Las personas naturales legalmente capaces y las menores de edad que hayan cumplido catorce (14) años, o quienes sin haberlos cumplido se asocien a través de un Representante Legal.
2. Las personas jurídicas del derecho público.
3. Las personas jurídicas del sector cooperativo y las demás de derecho privado sin ánimo de lucro.
4. Las empresas o unidades económicas cuando los propietarios trabajen en ellas y prevalezca el trabajo familiar o asociado.

### **3.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS**

#### Horarios de Atención al Público

---

<sup>15</sup> Fuente: Coomultrasan Multiactiva. Estatutos 2002.

## **ALMACENES HOGAR:**

LUNES A VIERNES: 8:00 a.m. - 12:00 a.m.

2:00 p.m. - 7:00 p.m.

SABADOS: 8:00am - 12:00am

2:00pm - 7:00pm

### **3.7 PROVEEDORES<sup>16</sup>**

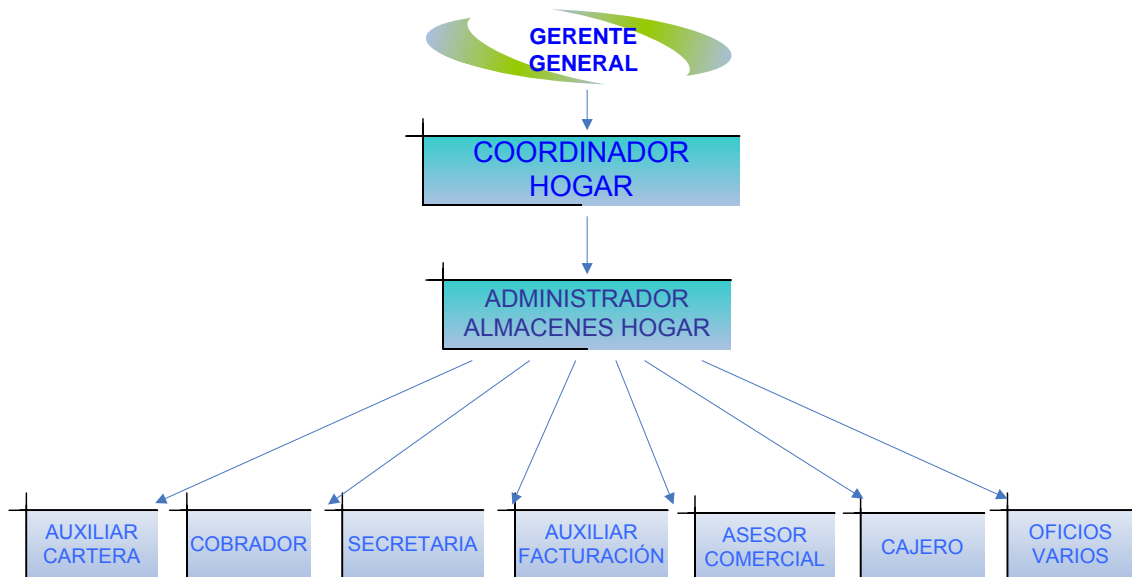
En la actualidad el programa HOGAR de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander presenta los siguientes proveedores de los cuales la Cooperativa hace el papel de distribuidor directo:

ABBA	LG
AIWA	MABE
CENTRALES	MUEBLES OVIEDO
COLMUEBLES	NEW HOME
CHALLENGER	PANASONIC
ELECTROLUX	RIMAX
ESPUMAS SANTANDER	SAMSUNG
GENERAL ELECTRIC	SINGER
HACEB	SONY
HONDA	SPRING
INDUCOL	SUZUKI
INDUDRIAL	WHIRLPOOL
INDUSEL	YAMAHA
INDUSTRIAS SUPERIOR	

---

<sup>16</sup> Fuente: COOMULTRASAN MULTIACTIVA. Contabilidad. Relación de Proveedores a Enero 2005.

### 3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA HOGAR



**Gráfica 2. Estructura Administrativa – Programa Hogar**

En la estructura Administrativa de Coomultrasan Ltda., inicia la jerarquía con el Gerente General y bajo su supervisión están los Coordinadores de cada Programa y de cada Departamento.

En el caso del programa Hogar se encuentra el Coordinador del Programa Hogar (Electrodomésticos y productos para el Hogar) y a su cargo tiene los Administradores de los puntos de ventas y del Departamento de Mayoreo.

La Cooperativa tiene establecido los parámetros a seguir por los Administradores, los cuales deben obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de los asociados.

- En el cumplimiento de su función los administradores deberán:<sup>17</sup>
  1. Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
  2. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.

<sup>17</sup> Fuente: Artículo 115. Estatutos – Coomultrasan Multiactiva.

3. Velar porque se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal.
4. Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la Cooperativa.
5. Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
6. Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos.
7. Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa del Consejo de Administración o de la Asamblea General.

En estos casos, el administrador suministrara al órgano social correspondiente toda la información que sea relevante para la toma de la decisión. De la respectiva determinación deberá excluirse el voto del Administrador, si fuera asociado. En todo caso, la autorización del Consejo de Administración o Asamblea General solo podrá otorgarse cuando el acto no perjudique los intereses de la Cooperativa.

- Un Administrador debe tener en cuenta las siguientes responsabilidades:<sup>18</sup>

Los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la Cooperativa, asociados o a terceros.

No estarán sujetos a dicha responsabilidad, quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten.

En los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o de los estatutos, se presumirá la culpa del administrador.

Se tendrán por escritas las cláusulas de los estatutos y reglamentos que tienden a absolver a los administradores de las responsabilidades antes dichas o limitarlas al importe de las cauciones que hayan prestado para ejercer sus cargos.

---

<sup>18</sup> <sup>18</sup> Fuente: Artículo 116. Estatutos – Coomulturasan Multiactiva.

### **3.9 INFRAESTRUCTURA**

La Infraestructura del Programa Hogar se encuentra dividida en dos (2) secciones y estas son la parte administrativa y la parte comercial.

- **SECCIÓN ADMINISTRATIVA:** Esta Sección la conforman la Coordinación del Programa Hogar, Tesorería, Contabilidad, Departamento de Sistemas, Organización y Métodos, Departamento de Gestión Humana, Revisoría Fiscal, Nómina, Coordinación Cartera; todas ellas ubicadas en la Sede Principal de la Cooperativa donde hace presencia la Gerencia General, con domicilio en la ciudad de Bucaramanga.
- **SECCIÓN COMERCIAL:** Se encuentra conformada por los Almacenes de Hogar que son los puntos de venta y servicio a los clientes y asociados. La Infraestructura Comercial la conforman en la actualidad doce almacenes de Electrodomésticos y productos para el Hogar (7 tienen su domicilio en el área metropolitana de Bucaramanga y 5 fuera de ella), un hipermercado para el hogar (en Bucaramanga), una Galería (en Barrancabermeja) y un almacén de motos (en Barrancabermeja).

El Departamento de Ventas al Mayoreo también hace parte de la Sección Comercial de la Línea Hogar, este departamento queda ubicado en la ciudad de Bucaramanga teniendo su campo de acción en todo el perímetro colombiano.

### **3.10 AMBIENTE DE TRABAJO**

En cada uno de los puntos de venta y atención al público pertenecientes al Programa Hogar se encuentra un Administrador y Auxiliares de Apoyo (Estructura administrativa mostrada anteriormente), en donde los respectivos administradores organizan su equipo de trabajo.

En la actualidad el trabajo desempeñado en cada uno de los almacenes es independiente el uno del otro, es decir cada uno de ellos es un mundo; pero eso sí todos con un fin y metas en común.

En este orden de ideas se percibe que el ambiente de trabajo lo forma el mismo administrador, unos más exigentes que otros, en fin.

### 3.11 ANÁLISIS DOFA

#### 3.11.1 Factores Internos – Programa Hogar

##### Factor Administrativo

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación en las diferentes áreas de la cooperativa</li><li>• Desconocimiento de normas y reglamentos por parte de algunos asociados y empleados.</li><li>• Falta de documentación y aplicación de los órganos de dirección y empleados</li><li>• Documentar el proceso de Planeación Estratégica</li><li>• Ausencia de planeación de pedidos con base en los pronósticos de las ventas</li><li>• Falta autonomía en Gestión Gerencial</li><li>• Falta mejorar el servicio al asociado</li><li>• Debilidad en la comunicación</li><li>• Falta de actualización en las hojas de vida</li></ul>
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor potencial de asociados</li><li>• Mejora en los procesos administrativos</li><li>• Mejor servicio al asociado y al público en general</li><li>• Interiorizar en sus asociados la cultura solidaria</li></ul>
FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sentido de pertenencia</li><li>• Estabilidad laboral y económica</li><li>• Grado de formación en lo profesional</li><li>• Información actualizada</li><li>• Capacitación en temas cooperativos</li><li>• Imagen corporativa</li><li>• Valores éticos y morales</li></ul>

- Gestión financiera y social
- Manejo de indicadores financieros
- Ubicación y distribución física

### AMENAZAS

- Pérdida del personal administrativo por remoción obligatoria (estatutaria)
- Carencia de perfil de los asociados para conformar cuerpos directivos exigidos por el gobierno
- Posible pérdida por personal capacitado por realización de estudios superiores
- Decisiones gubernamentales de suprimir la Supersolidaria (desconociendo el régimen de vigilancia)

**Cuadro 2. Factor Administrativo**

## Factor Financiero

### DEBILIDADES

- Capacitación en finanzas al personal administrativo
- Análisis de cartera para el otorgamiento de créditos
- Proyección empresarial
- Monitoreo de seguimiento del sistema de evaluación de gestión
- Dificultad en el cobro de algunos los créditos (Cartera Castigada)

### OPORTUNIDADES

- Situación económica estable y con tendencia al crecimiento sostenible
- Manejo de inversiones
- Portafolio de servicios
- Alianzas estratégicas
- Política gubernamental encaminada al desarrollo social
- Capacitación sin límites en la base social
- Utilización de los créditos
- Incremento de cartera por nómina

### FORTALEZAS

- Conocimiento de políticas financieras del país

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por medio de Libranza</li> <li>• Rotación de cartera constante</li> <li>• Confianza en el sector financiero</li> <li>• Estados financieros actualizados</li> <li>• Tasas de colocación y captación favorables del sector</li> <li>• Colocación de créditos en muchos asociados</li> <li>• Diversas modalidades de pago</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia en el sector</li> <li>• Vulnerabilidad a las regulaciones bancarias</li> <li>• Limitación de la base social (falta de captación de los créditos)</li> </ul>

Cuadro 3. Factor Financiero

### Factor Tecnológico

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas internos de comunicación con todas las dependencias</li> <li>• Automatización de todos los procesos de tesorería y contabilidad</li> <li>• Cambio de plataforma del sistema de información</li> <li>• Limitación del Sistema interno de la empresa</li> <li>• Infraestructura y equipamientos limitados</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes en tecnología en el sector cooperativo, siendo más competitivos</li> <li>• Conexión en línea entre almacenes Hogar</li> <li>• Conexión en línea con la Bodega Hogar (inventario)</li> <li>• Capacitación de Asesores Comerciales sobre los productos de base tecnológica</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la página WEB o portal de la cooperativa</li> <li>• Presencia de base de datos para calificación del cliente</li> <li>• Análisis en las centrales de riesgo para el otorgamiento de los créditos</li> <li>• Convenio con COVINOC para el reembolso de los cheques</li> <li>• Oportuna actualización en los programas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del estado de cuenta el asociado</li> <li>• Cancelación de cuotas en cualquier punto de venta</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Intranet para el uso operativo e informativo</li> <li>• Obsolescencia del sistema de información interno de la cooperativa</li> </ul>

**Cuadro 4. Factor Tecnológico**

**Factor Mercadeo**

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en el estudio de los créditos</li> <li>• Tramitología para el otorgamiento de los créditos</li> <li>• Capacitación en estrategias de mercado al personal operativo</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo puerta a puerta</li> <li>• Ampliar el portafolio de servicios</li> <li>• Menor tiempo de respuesta al cliente</li> <li>• Amplio mercado potencial para vinculación de asociados y clientes</li> <li>• Amplio mercado para ofrecer los productos que dispone la entidad</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de Artículos de Alta Tecnología</li> <li>• Excelente Grupo de Proveedores</li> <li>• Diversas modalidades de pago</li> <li>• Lealtad y satisfacción del asociado</li> <li>• Calidad y garantía de los productos</li> <li>• Diversos puntos de venta y atención al cliente y asociado</li> <li>• Oferta de servicios competitivos</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación y estancamiento de nuestra base social</li> <li>• Perdida de potencial de asociados</li> <li>• Alta competencia con menores precios en el mercado</li> </ul>

**Cuadro 5. Factor Mercadeo**

## Factor Humano

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajos niveles de motivación y autoestima</li><li>• Falta potencializar las dimensiones del ser en los empleados</li><li>• Falta organización y promoción del talento humano</li><li>• Poca integración por parte de los empleados de la cooperativa</li><li>• Poco compromiso colectivo por parte de los clientes internos</li><li>• Algunos empleados resistentes al cambio</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Psicología para mejores fines</li><li>• Credibilidad e imagen ante los organismos de vigilancia</li><li>• Interés por parte de los empleados y administrativos para la implementación de los procedimientos</li></ul>
<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad y capacidad del talento humano</li><li>• Iniciativa y creatividad para la realización de los trabajos</li><li>• Amplio conocimiento de la Superintendencia y Oficinas de registro</li><li>• Respuesta oportuna de los requerimientos</li><li>• Excelencia del personal en las labores realizadas</li></ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotación periódica de las funciones asignadas a los empleados</li><li>• Deficiencia en los canales de comunicación</li></ul>

Cuadro 6. Factor Humano

### 3.11.2 Factores Externos – Programa Hogar

#### Aspecto Normativo

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratación a corto término de algunos empleados</li><li>• Desconocimiento de algunas normas por parte del personal</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Generación de empleos a través de la contratación oficial</li><li>• Beneficios de la ley 454</li><li>• No obligatoriedad a tributar por pertenecer a regímenes especiales</li><li>• Integración cooperativa</li></ul>
<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se rige por el código laboral</li></ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislación tributaria cambiante (gobierno)(tributan los excedentes)</li><li>• Inestabilidad de tasas de interés en el sector financiero</li></ul>

Cuadro 7. Aspecto Normativo

#### Aspecto Económico

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Temor en realizar nuevas inversiones</li><li>• Falta de incentivos y políticas para la apertura de nuevos almacenes</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechamiento de los productos (consumo masivo) para la ampliación de la plataforma comercial</li><li>• Creación de las empresas para disminuir costos aprovechando la infraestructura de la región</li><li>• Aprovechamiento del potencial de asociados y clientes a nivel nacional para el crecimiento</li></ul>

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de inversión económica</li> <li>• Fácil otorgamiento de préstamos bancarios</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecostos</li> </ul>

**Cuadro 8. Aspecto Económico**

**Aspecto Socio-Cultural**

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca Integración por parte de la comunidad operativa</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de materia prima generada en la región para crear empleo</li> <li>• Potencial económico</li> <li>• Localización geográfica</li> <li>• Aprovechar diversidad cultural para fomentar y enriquecer el entorno</li> <li>• Aprovechamiento de sitios de la región para fomentar una cultura turística</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra calificada</li> <li>• Capacitación recibida por parte del personal de la cooperativa</li> <li>• Identificación de los clientes externos e internos con la Cooperativa</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descomposición social generada por la problemática de orden socio-económico (desempleo, violencia, desplazamiento, etc.)</li> <li>• Estancamiento del desarrollo de la región</li> <li>• Deserción de la población</li> <li>• Dependencia laboral de un solo sector</li> <li>• Falta de racionalización del recurso</li> <li>• Conformidad de la población en su forma de vida</li> <li>• Falta de cultura empresarial (espíritu)</li> </ul>

**Cuadro 9. Aspecto Socio-Cultural**

## Cooperativismo

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura de funcionamiento</li><li>• Acreedores de los principios cooperativos</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación de la gama de servicios</li><li>• Importantes nichos de población no atendidos</li><li>• Nuevo régimen de supervisión</li><li>• Alianzas estratégicas</li><li>• Profundización del servicio del asociado y público en general</li></ul>
<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Base asociados y clientes</li><li>• Posicionamiento en importantes sectores de la población</li><li>• Modelo cooperativo</li><li>• Base patrimonial</li><li>• Instalaciones</li></ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Globalización</li><li>• Avance tecnológico</li><li>• Crisis económica</li><li>• Regulación colectiva (régimen tributario)</li></ul>

Cuadro 10. Cooperativismo

## 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de Direccionamiento Estratégico consiste en el establecimiento de un sistema gerencial que permite construir, desplegar y controlar las metas fundamentales de la Alta Gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización; este proceso es desarrollado para identificar e implementar estrategias fundamentales de cambio en los procesos críticos de la empresa.

El Direccionamiento Estratégico permite orientar a la organización hacia el futuro, a fijar su rumbo, a establecer su misión, visión, planes, políticas y demás variables para lograr los objetivos de la organización en el corto y mediano plazo. Así mismo, la relación y coherencia entre los objetivos generales y las decisiones diarias de la gerencia general y cada una de sus áreas.

Para llevar a cabo un adecuado Direccionamiento Estratégico en la organización se debe tener claro los siguientes términos:

### **ADMINISTRACIÓN<sup>19</sup>**

La Administración se encarga de la eficiente gestión de las organizaciones dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad. El objeto de la gerencia administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones.

- Las funciones de la administración:

**Planeación:** implica la evaluación del futuro y la previsión en función de él.

**Organización:** proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

---

<sup>19</sup> <http://www.gestionpolis.com>

**Dirección:** Conduce a la organización para que funcione.

**Coordinación:** Armoniza las actividades de una empresa, facilitando el trabajo y los resultados.

**Control:** consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos.

## **ETAPAS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

- **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:** En esta etapa, se debe llevar a cabo el proceso de planeación estratégica analizándose y estableciendo debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, realizando un análisis que compare factores internos y externos, fijando objetivos y estrategias para la empresa, evaluando la misión y la visión actual.
- **EJECUCIÓN ESTRATÉGICA:** hace referencia al trabajo de los empleados y de la administración con el fin de llevar a cabo las estrategias ya formuladas con base a sus políticas y asimilación de recursos.
- **EVALUACIÓN ESTRATÉGICA:** En esta fase se mide y analizan los factores internos y externos que representan amenaza para el cumplimiento de las estrategias actuales a fin de mejorar continuamente.

### **4.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

El planteamiento comprende el análisis de la estructura organizacional actual enfocada en el cliente y su satisfacción del cual resulta el desarrollo de un Direccionamiento Estratégico y la Gestión de Proceso, dando espacio para el Aprendizaje Organizacional, Gestión de la Información y Gestión de los Recursos.

En la actualidad toda empresa de servicio necesita mejorar continuamente sus niveles de productividad de tal forma que pueda permanecer competitiva en el mercado. Para ello se requieren herramientas encaminadas a lograr un mejoramiento continuo de los procesos administrativos que tienen lugar en una organización.

El Redireccionamiento Estratégico y la reestructuración de los mecanismos para algunos de los procesos de la Cooperativa dentro del Programa Hogar, tales como el proceso de venta en las diferentes modalidades de pago: contado, credi-contado y planes para pagos a crédito, conocimiento de los usuarios, reestructuración del sistema interno de información, colocación de los créditos, manejo de inventario, gestión para el mercadeo, entre otras; todas ellas con el fin de facilitar a la Cooperativa un mejor control de los procesos internos, además de contribuir a la alta dirección en la toma de decisiones.

Se quiere además elevar el nivel de competencia laboral del personal de la Cooperativa, contar con un sistema actualizado de información sobre el hábito de pago de los clientes para poder evaluarlo para situaciones actuales y futuras, flexibilización de la estructura que presenta en la actualidad la cobranza para que se cambien las prácticas administrativas y se promueva la integración del trabajo de las diferentes áreas, facilitando su funcionalidad por medio de procesos que deberán ser certificados para garantizar su calidad y eficacia en busca de la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros.

La complejidad de la mayor parte de los procesos de la empresa hace necesario organizar formalmente las actividades de mejoramiento. Un enfoque de equipo sobre el mejoramiento de ellos genera resultados muy duraderos y minimiza el tiempo de ejecución en los procedimientos en la línea de Electrodomésticos y productos para el HOGAR, lo cual representa un aporte importante para Coomultrasan.

Se hace necesario promover la eficiencia, la eficacia y calidad en la prestación del servicio al cliente, mediante el uso de métodos sistemáticos y ordenados para la evaluación, análisis, entrenamiento y planeación, dirigidos a mejorar la gestión dentro de un ambiente dinámico.

## 4.2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Implica el compromiso de todos los recursos de la empresa (humanos, logísticos y económicos) para poder sobrevivir y desarrollarse en un entorno competitivo. La estrategia no pretende delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas y acciones; pero sí define la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades.

De acuerdo con las circunstancias, se pueden escoger una de cuatro estrategias:

- **ESTABILIDAD:** una estrategia de estabilidad se identifica porque no se presentan cambios importantes o trascendentales pero hay que tener cuidado que esta estabilidad no se convierta en estancamiento. Una administración debe buscar la estabilidad cuando se considera que el desempeño de una organización es positiva y posee un ambiente inalterable.
- **CRECIMIENTO:** esta estrategia implica el aumento de nivel de operaciones de la organización, esto incluye una mayor participación en el mercado, una mayor inversión, más personal, más intereses, mayor expansión, diversificación, entre otras.
- **CONTRACCIÓN:** esta estrategia contraria al crecimiento busca la reducción del tamaño o diversidad de las operaciones de la organización, esto incluye, la reducción del número de departamentos, productos y servicios, personal, entre otros.
- **COMBINACIÓN:** Esta combinación se presenta como la aplicación de varias estrategias al mismo tiempo redundante en diferentes áreas de la organización o el uso de dos o más con el tiempo.

En la etapa de Desarrollo ya se han definido quienes son los responsables de los cambios a emprender en la Cooperativa y las personas que intervienen en el nuevo proceso previa asignación de actividades.

Estos parámetros están establecidos para cada uno de los direccionamientos estratégicos descritos en el capítulo 6 de este documento.

En cuanto a la colocación de los créditos que compete a la descentralización de cartera y a la seguridad en el manejo de la información entran a ser responsables de dicho proceso los Administradores de cada almacén Hogar o punto de venta y la Asistente Administrativa que es la encargada de la Referenciación interna y externa.

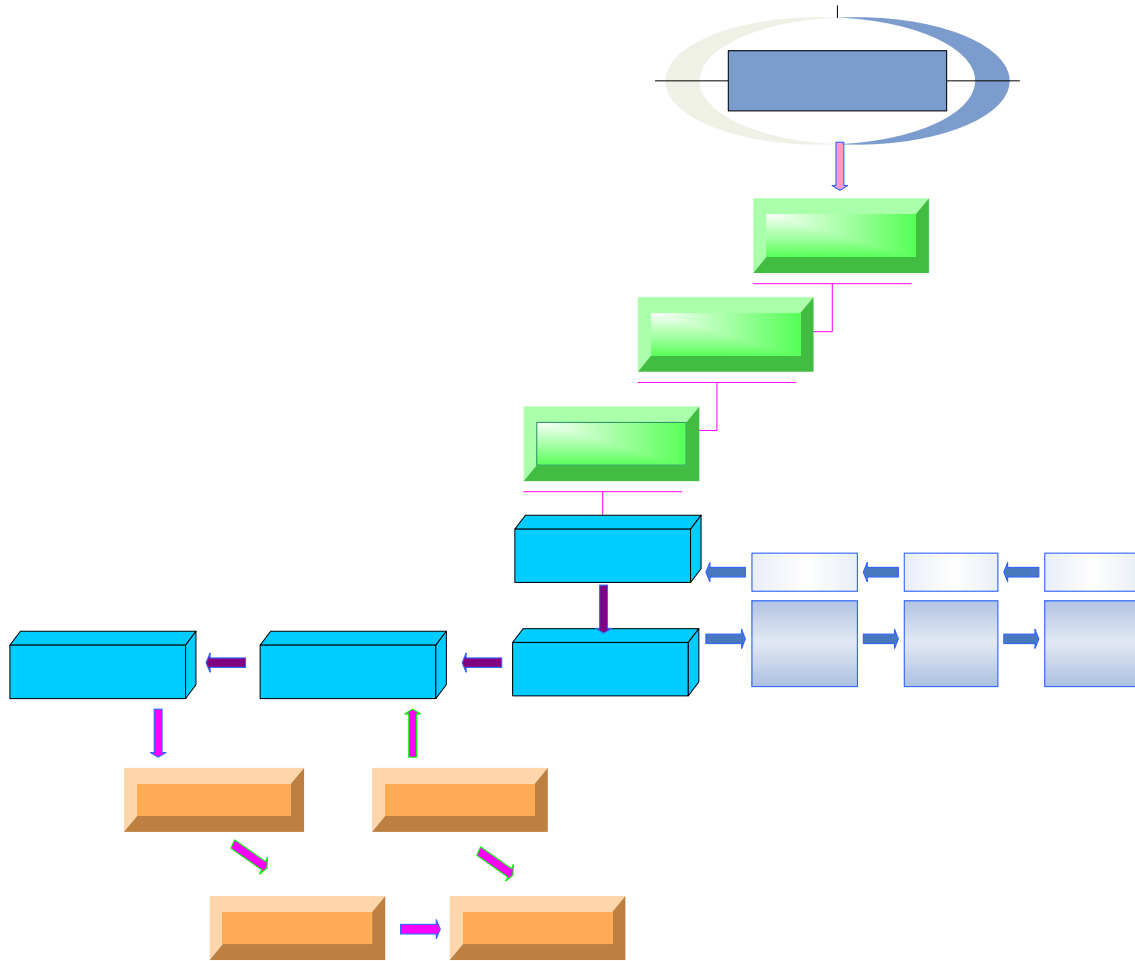
En la centralización de Cartera del programa Hogar del Área Metropolitana de Bucaramanga intervienen directamente la Coordinación Cartera con todo su equipo de trabajo. Y en la Reestructuración del Sistema Interno de Información está ligado el Departamento de Cartera junto con el Departamento de Sistemas de Coomultrasan Multiactiva.

Es responsabilidad del buen desempeño de la Logística de Bodega, hablando específicamente del manejo de inventario, entrega de la mercancía al domicilio del usuario, almacenamiento de los mismos al Jefe de bodega y la responsabilidad de la programación de los proveedores para la recepción de los pedidos es el Coordinador del Programa Hogar.

Y por último la etapa de mercadeo para el logro de mayor información al usuario y mayor cobertura territorial, se encuentra en Coomultrasan Multiactiva un Departamento de Mercadeo, quienes serán los directos responsables de mencionado proceso.

#### **4.3 DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA**

Es aquí donde se define la misión, visión a largo plazo y estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este proceso se lleva a cabo con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, mediante la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos convirtiendo a la organización un ente proactivo y anticipatorio.



**Gráfica 3. Despliegue de la Estrategia**

Este proceso debe ser participativo y concertado, siendo adecuado y desplegado a todos los niveles de la organización (Estratégico, táctico y operativo), por lo tanto es que debe asumirse como una responsabilidad corporativa, tanto en su construcción como en su ejecución y evaluación. En la siguiente grafica, se esquematiza la articulación de la planeación con los objetivos, estrategias y programas para la consecución de metas.

#### **4.4 SEGUIMIENTO**

El seguimiento de todo el proceso de Rediseño de los procesos seleccionados en primera medida y los cambios que surgirán en la etapa de implementación de los mismos estará a cargo del autor o por una persona que tenga conocimiento del tema y sobre todo que conozca el manejo interno de la Cooperativa en todos los puntos tratados en este documento.

Esta es la etapa de mayor control, pues de esta depende el buen desempeño del proyecto y la obtención de los resultados esperados. El tiempo depende de los recursos aprobados por la Cooperativa y la puntualidad.

#### **4.5 ENFOQUE EN EL USUARIO Y SU SATISFACCIÓN<sup>20</sup>**

Primero que todo veamos la incidencia que tiene en el cliente y usuario su satisfacción según estudios estadísticos realizados:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes
- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
- El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
- Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.

---

<sup>20</sup> <http://www.gestionpolis.com>

Las comunicaciones de marketing cuestan mucho menos, pues un cliente contento actúa como un vendedor voluntario; él habla con otros clientes: amigos, familiares, colegas, relacionados en el área de negocios, etc.

Los clientes contentos no sólo son más leales a las marcas, sino que, además, se mantienen leales por más tiempo. Están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos, o a abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata. Eso les da a las empresas que mantienen estos niveles de lealtad un “respiro”, una oportunidad, un “período de gracia”, que, si se utiliza eficazmente, puede ayudarles a protegerse mejor contra incursiones de la competencia en sus mercados.

De todo lo antes expuesto se concluye que los clientes / consumidores constituyen uno de los principales activos de la empresa (conjuntamente con su fuerza laboral y capacidad de dirección).

Este es un activo cuyo valor puede calcularse como valor presente de las ventas promedios por período de tiempo correspondientes a los diferentes tipos de clientes y multiplicados por los nuevos clientes que ellos atraen a la empresa.

#### **4.5.1 Conocimiento del usuario**

La investigación de la satisfacción del cliente tiene que apuntar a estos cuatro objetivos principales:

1. Determinar los rasgos básicos de rendimiento que dan como resultado la satisfacción del cliente.
2. Evaluar el desempeño de la compañía y de su competidor principal.
3. Establecer las prioridades y adoptar las medidas para corregir los problemas.
4. Controlar los progresos.

#### **4.5.2 Gestión de las relaciones con el usuario**

Una primera etapa de gestión para el logro de una excelente relación con los asociados de Coomultrasan Multiactiva sería Preparar al personal para recibir las quejas y notas. El personal de la cooperativa debe saber que recepcionar quejas o calificaciones por parte de los asociados y público en general constituye una gran oportunidad para mejorar y vencer a la competencia. Por tal motivo es muy importante que la Dirección explique claramente la razón de ser de estas mediciones, quitándole temores a los empleados haciéndole saber que el objetivo es mejorar los procesos y sistemas, y no aplicar sanciones.

Los empleados deben ser constantemente alentados a recepcionar y solicitar sugerencias y quejas de los consumidores a los efectos de mejorar los servicios y productos de la empresa. Cada queja es una oportunidad para nuevos y mejores negocios.

#### **4.5.3 Determinación de la satisfacción del usuario**

La satisfacción del cliente debe ocupar un lugar central en la planificación, tanto en la estratégica, como en la de largo plazo y la operativa.

Los niveles de satisfacción a lograr no son ajenos a los valores, a la misión, a la visión, y los objetivos determinados en la planificación estratégica. Así mismo, cobra fundamental importancia la cultura de la empresa, y la política que en función a dichos valores, misión, visión y objetivos se sostengan.

La misión de la empresa siempre tiene como objetivo supremo lograr satisfacer un determinado tipo de necesidades. Es justamente manteniéndose actualizado en cuanto a dichas necesidades cambiantes, como la empresa podrá mantener y mejorar sus niveles de satisfacción.

Una planificación inteligente es un primer paso esencial para asegurar tanto el éxito técnico como el político de la satisfacción del cliente. Los resultados deben generar acciones que lleven al mejoramiento.

La realización de una encuesta técnicamente correcta no garantiza por sí sola buenos resultados. El mejoramiento de la satisfacción del cliente debe involucrar a toda la organización.

Hay dos objetivos primordiales que deben contemplar los planes de la empresa:

1. Mejorar el desempeño de la compañía, en relación con el logrado hasta el momento.

2. Mejorar el desempeño en relación con el de los competidores.

Para éste último punto es de fundamental importancia la realización de procesos de benchmarking.

## **4.6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

### **4.6.1 Desarrollo del recurso humano**

El Desarrollo del Recursos Humano no es una etapa, se constituye para la Cooperativa en una actividad inacabable en la cual priman valores que de una u otra manera han querido conservar. Existen dos tipos de Desarrollo del Recurso Humano, el personal y el laboral, la idea es llegar a un equilibrio entre estos.

Las actividades que se realizan en Coomultrasan Multiactiva están signadas por la sujeción y el respeto a los siguientes valores:

Responsabilidad. Se trata en lo posible de asumir y realizar cualquier labor encomendada con la máxima responsabilidad, buscando siempre los mejores resultados con la mayor economía de recursos y en el menor tiempo posible.

Actitud de servicio. Trabajar intensivamente para atender a los asociados, clientes, proveedores, usuarios y público en general, con idoneidad, respeto, amabilidad y oportunidad.

Compromiso. Es comprometerse integralmente con las políticas que propenden por el desarrollo tecnológico del país, a las cuales se busca contribuir de manera significativa, aportando toda la capacidad organizacional y profesional.

Trabajo colectivo. Privilegiar el trabajo de grupo basado en la cooperación, asiendo alusión al carácter social de Coomultrasan Multiactiva, por tal razón sin reducirlos ni desconocerlos es preferible circunscribir los intereses individuales al bien común y compartir información y recursos para lograr mejores resultados.

Calidad. A nivel de toda la Cooperativa, esforzarse para alcanzar la excelencia en todo lo que hace, pues ser conscientes del importante papel que tiene la calidad para los asociados, usuarios y clientes.

Respeto. Reconocer y valorar en alto grado el trabajo que realizan los demás, por eso se importante exaltar los buenos resultados alcanzados dándoles el reconocimiento que merecen sus autores.

#### **4.6.2 Perfiles**

Al momento de ubicar a los empleados en los nuevos cargos, realizarlo dependiendo del perfil y si es necesario vincular nuevos trabajadores a la Cooperativa que posean alto nivel de desempeño y facilidad de adaptación a nuevos cambios e integración.

La integración de los grupos de trabajo, en este caso por departamentos que conforma el Programa Hogar de Coomultrasan que se requiere para la realización de sus actividades es aspecto estratégico de crucial importancia, ya que sobre ellos descansará la responsabilidad de llevar a feliz término no solo las tareas investigativas sino la administración de los planes, programas y proyectos que se emprendan.

#### **4.6.3 Planeación y evaluación del recurso humano**

El personal administrativo y más explícitamente los coordinadores de las áreas son quienes deben intervenir en la planeación y evaluación del personal operativo, se constituye un

asunto estratégico de la mayor importancia, puesto que la falta de actualización de la información y la indisciplina en el seguimiento de los pasos de los procesos rediseñados pueden ocasionar retrasos en las metas propuestas para cada plan estratégico obstaculizando el objetivo final de los mismos.

La planeación del recurso humano incluye la asignación de responsabilidades de cada una de las personas vinculadas a los procesos de la cooperativa escogidos para la implementación de las mejoras seleccionadas.

La Planeación, evaluación, capacitación, refrescamiento y actualización de las actividades y tareas dentro de los procesos administrativos del Programa Hogar, será emprendida directamente por el Departamento de Sistemas, por la Coordinación Cartera, Coordinación Hogar, por los Administradores de los Almacenes o puntos de ventas y un profesional a cargo de todos ellos.

#### **4.6.4 Sistemas de trabajo de alto desempeño**

El éxito de un sistema de evaluación de control, depende en buena medida del flujo de información que exista dentro de la cooperativa y que a su vez responda a los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad, ya que éstos fundamentarán la toma de decisiones ágil y eficientemente.

En este sentido es necesario prever desde un comienzo el diseño de un sistema de información, preferencialmente apoyado en tecnologías automatizadas, mediante los cuales se asegure el ingreso, procesamiento y obtención de la información requerida como insumo en los procesos.

En la actualidad COOMULTRASAN maneja la información mediante un sistema interno "XENCO" el cual está diseñado sobre una base de códigos asignado a cada división modular, alguna de estas son cartera, inventarios, clientes; la limitante que presenta dicho sistema o programa es la no actualización de la información centralizada. El departamento

encargado de la centralización de la información es el departamento de sistemas, allí ellos diariamente compilan los movimientos generados en cada punto de venta. Este procedimiento lo hacen mediante reportes de cinta magnética. Por tal motivo en el departamento de sistemas esta actualizado con dos o tres (2 ó 3) días de plazo.

Se debe tener en cuenta que no se trata de adoptar un sistema complejo, si no más bien armónico y funcional, en el que se pueda sintetizar el resultado de la gestión realizada principalmente sobre los procesos misionales. El sistema de información que soporte la Evaluación y el Control de Gestión de la organización, debe satisfacer como mínimo los siguientes propósitos:

- Proveer de información de eficacia, eficiencia y calidad en los niveles estratégicos o directivos, técnicos y operativos de la entidad u organización.
- Determinar las variables y datos que generan información coherente, consistente y oportuna.
- Apoyar las funciones de procesamiento de datos requeridos en el manejo y obtención de indicadores.
- Proporcionar a las áreas de apoyo un acceso sencillo a la información oportuna.
- Facilitar y sustentar la generación de los tableros de control y los semáforos, que identifiquen las señales de oportunidad, alarma o problema.

#### **4.6.5 Capacitación, entrenamiento, y desarrollo de los empleados**

Esta etapa es de vital importancia para el logro de las metas. La mayoría de los empleados que van a intervenir en los cambios productos del Redireccionamiento Estratégico es personal de la Cooperativa, pues estos se van a reubicar en nuevos puestos de trabajo tanto en infraestructura como en asignación de recursos, actividades y responsabilidades.

Como es sabido el personal es resistente al cambio y tiende hacer las cosas de la manera más fácil para ellos sin importar cual es la mejor manera de hacerlo. En este orden de ideas pretendo decir que esto no va suceder en Coomultrasan, debido a la estandarización de las actividades para un mayor control.

Para tal efecto la capacitación se planeará para todas las personas que intervengan en el proceso sin importar que tengan conocimiento parcial del mismo. Aquí interviene el equipo de trabajo del Departamento de Sistemas, los coordinadores de las áreas implicadas, el director administrativo de Gestión Humana y el autor.

#### **4.6.6 Seguridad y bienestar de los empleados**

En la Cooperativa existe un Departamento de psicología y cuenta con personal de Terapia Ocupacional, los cuales hacen presencia con su aporte en el desarrollo e implementación para el estudio y adecuación de los puestos de trabajo y un porcentaje de intervención en la escogencia del perfil de los cargos.

### **4.7 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS**

Antes de entrar en materia de la clase de recursos requeridos y su funcionalidad, se cree que lo que realmente tiene peso en cuanto importancia es la aceptación de la adquisición de los mismos. Es decir, si la Coomultrasan Multiactiva como empresa perteneciente al sector solidario y cooperativo está dispuesta y en capacidad de incurrir en esos gastos

que implica el rediseño producto del redireccionamiento estratégico que se va a emprender. La respuesta a la anterior inquietud es afirmativa y carácter positivo a la empresa.

Hay que dotar al departamento centralizado de cartera, a la Bodega de Electrodomésticos y productos para el Hogar, a los Almacenes y Coordinación Hogar con los mejores recursos técnicos que se consigan y que estén al alcance financiero y económico de la Cooperativa.

Los grupos de trabajo requieren para adelantar su labor de una infraestructura sin la cual no es posible realizar las actividades operativas que implica el Programa Línea Hogar. La provisión oportuna de los recursos que requeridos tanto para los administradores y coordinadores como los empleados a su cargo es asunto estratégico de vital importancia para el desarrollo del rediseño.

Los recursos que conformarán la infraestructura de los rediseños que figuran en el Capítulo 6 de este documento (Direccionamiento de los Procesos) serán de tres clases:

Instrumentos, materiales, accesorios y todos lo relacionado con los recursos de oficinas que se constituirán en insumos para la ejecución de las operaciones y actividades cotidianas dentro de la labor comercial.

Red de computadores que provea al recurso humano de los medios necesarios para el procesamiento de información, para la realización del trabajo de diseño y por supuesto para estar a la vanguardia con la tecnología requerida para este tipo de información.

Equipos de oficinas modernos, los cuales veremos mas adelante su distribución dentro del espacio asignado dentro de la cooperativa para tal fin. Este es el caso del departamento de Cartera. En la medida en que se opere el desarrollo de la Centralización Cartera (Gestión de Cobro del Área metropolitana de Bucaramanga), la

infraestructura computacional crecerá y se acomodará a las nuevas condiciones lo cual puede llevar a tener varias redes probablemente interconectadas entre si.

El centro de Cartera requiere para su funcionamiento una infraestructura computacional acorde con la complejidad y el alcance de las operaciones que va a realizar. Esta infraestructura estará integrada inicialmente por una red de computadores con todas las facilidades que suelen requerir en cuanto a tecnología de la información se refiere. La red se interconectará con otras redes de la cooperativa a través de Internet.

El Equipo (computador) que tendrá la Coordinación de Cartera tendrá un programa cuya funcionalidad será la de monitorear el trabajo realizado por las personas encargadas del Call Center, donde aparecerá el registro de las llamadas realizadas, el destino, el tiempo de duración y lo mas importante, el acuerdo de pago pactado entre asociado – cooperativa y algunas otras observaciones hechas por los usuarios del programa Hogar. La adquisición o provisión de este elemento de importancia capital para la labor de control de calidad de las actividades repetitivas será determinada con base en los niveles complementarios de la actividad que realizará el centro de cartera.

#### **4.8 GESTIÓN DE PROCESOS**

Entre las acciones para el desarrollo racional de la gestión de las organizaciones exige que estas identifiquen sus procesos, de tal manera que la gestión de las diferentes dependencias de la organización, se desarrolle articuladamente en torno a estos; los cuales deberán ser racionalizados de ser necesario acorde con lo expresado en los principios generales para el diseño y montaje de un sistema de control interno en las entidades.

La gestión por procesos reporta entre otros los siguientes beneficios:

- Facilita la identificación y análisis de todos los procesos de cada una de las áreas o dependencias que hacen parte de una organización.

- Delimita las funciones de cada uno de los empleados así como de las dependencias, indicando el nivel de autoridad, responsabilidad y evitando la duplicidad en la gestión de la organización.
- Facilita la gestión, permitiendo mejorar la producción y establecer los costos de los diferentes procesos y de la gestión en general.
- Facilita la documentación, estandarización y clasificación de los procesos para poder ejercer un autocontrol.

Los procesos en las organizaciones se clasifican en:

- **MISIONALES:** son los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización y son responsabilidad de la Alta Dirección ya que se ejecutan bajo su guía y liderazgo.
- **APOYO U ADMINISTRATIVOS:** Son aquellos que tienen por objeto prestar apoyo a los procesos misionales o tomar decisiones sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización. Algunos de estos procesos son:
  - a) Gerencia del Talento Humano: Selección, bienestar social y capacitación.
  - b) Financieros: Contabilidad y costos; presupuesto; tesorería.
  - c) Servicios Administrativos: Adquisición de bienes y suministros; almacén y servicios generales.
  - d) De Planeación: Jurídico de control, de comunicaciones o de información.

Dentro de la gestión de procesos cabe mencionar la importancia que adquiere la rotación de personal operativo dentro de una misma dependencia, pues se crea en la mente de cada uno de ellos la magnitud del proceso, de que manera intervienen ellos mismos y sus compañeros dentro del resultado final. Que tengan el manejo global de su trabajo. Pero eso sí, con las mismas responsabilidades que amerita el cargo. También se hace con el fin de

eliminar la monotonía y fatiga el trabajador, pues las actividades son repetitivas y permanentes.

#### **4.8.1 Diseño e introducción de productos y servicios**

En la gestión de procesos se examina todos los aspectos claves de dicha gestión incluyendo el diseño de productos y servicios centrados en el usuario, la eficacia de los procesos, y la eficiencia en la administración de servicios de soporte y suministros, incorporando todas las áreas de trabajo e incluyendo investigación y desarrollo. Evalúa como rediseñan los procesos críticos y cómo estos son efectivamente administrados y mejorados para lograr un buen desempeño.

Todos y cada uno de los integrantes del grupo humano que conforman el Programa Hogar estará formado y entrenado para manejar las relaciones con los clientes y asociados logrando la prestación de servicios de la más alta calidad, que permita alcanzar el propósito de que siempre se encuentren ampliamente satisfechos.

Para lograr la realización de este cometido, siempre se debe asumir y realizar cualquier labor encomendada con la máxima responsabilidad, buscando siempre los mejores resultados con la mayor economía de recursos y en el menor tiempo posible.

Para lograr la satisfacción plena de los clientes y asociados se debe mantener siempre una actitud de servicio, trabajar intensamente para ayudar a solucionar los problemas y para atender las necesidades con idoneidad, respeto, amabilidad y oportunidad.

#### **4.8.2 Manejo de productos y servicios**

Teniendo en cuenta las características de los artículos promocionados en los puntos de venta, el comportamiento del mercado objetivo, se plantea a continuación el siguiente portafolio de servicios que ofrece y ofrecerá Coomultrasan Multiactiva, buscando que estos sean no solo pertinentes y oportunos sino de alta calidad.

Una ventaja de buena parte de las empresas que integran las organizaciones comerciales y financieras y sector cooperativo y solidario es la abundancia de recursos para contratar personal experto en la formulación de planes bien sean estos de mejoramiento continuo, innovación o simplemente de inversión.

Estandarizar los procesos administrativos para el logro de las metas trazadas y tener un buen método de selección de productos que comercializan las empresas proveedoras.

Para atender las necesidades de los asociados y público en general en este importante campo de la actividad financiera y comercial, la cooperativa ofrece servicios de financiación tratando que se encuentren a la medida de los requerimientos de los clientes. Para tal fin se hará cargo la Coordinación Hogar, Coordinación de Gestión Humana, entre otras formando un equipo que tengan claro que lo indispensable es prestar un servicio de elevada calidad, oportuno y a precios competitivos.

#### **4.8.3 Servicios de soporte**

En los servicios de soporte en la Línea Hogar que presta la Cooperativa figuran las Actividades, en donde intervienen todo el cuerpo normativo, administrativo y comercial.

Las actividades de soporte son el complemento necesario para aquellas actividades que constituyen la esencia del proceso productivo (PROCESOS DE INNOVACIÓN: Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios; PROCESOS OPERATIVOS: Producción y Distribución; y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta). Estas actividades hacen referencia a la Infraestructura de los Almacenes Hogar, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.

Específicamente en la unidad de negocio Hogar de Coomultrasan Multiactiva se aprecian los siguientes servicios de Soporte, soporte a la logística de venta, las cuales se pueden y se deben mejorar:

- **ATENCIÓN A LOS ASOCIADOS Y PÚBLICO EN GENERAL:** Esta se consolida como la principal actividad que brinda la Cooperativa, se realiza en los puntos de venta o atención al público. Es la primordial debido a que es la primera impresión que se lleva y que le queda al cliente.
- **LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS TÉCNICOS:** Se refiere a la actividad que realiza la Asistente Administrativa que labora en cada Almacén o puntos de ventas, en donde se encarga de gestionar de forma oportuna la atención de los servicios técnicos por parte de los proveedores de la Cooperativa. Esta solicitud la hace el asociado o cliente para hacer efectivo la garantía del artículo.
- **ATENCIÓN DEL SERVICIO POSVENTA:** Es la actividad asignada a los asesores comerciales y están en la obligación de realizarla posterior a los créditos colocados o ventas a contado, esto con el propósito de cerciorar la entrega del artículo, las condiciones del mismo, la atención recibida por parte del transportador y claro está para medir la satisfacción del cliente.

#### **4.8.4 Gestión de proveedores**

Es importante el desarrollo de los proveedores de bienes y servicios de la Línea de Electrodomésticos y productos para el Hogar la cual aportan un alto porcentaje en la imagen de la cooperativa. Las condiciones de calidad, oportunidad y precio de los artículos exhibidos en los puntos de venta resultan de crucial importancia cuando se trata de ofrecerlos a los asociados y público en general y también aporta en el buen desarrollo un programa de mercadeo.

Para mejorar substancialmente el desempeño de los proveedores, garantizar la calidad de los productos que proveen, mejorar los tiempos de entrega, incrementar la variedad de la oferta de componentes, accesorios y subconjuntos, la Coordinación Hogar gestionará acuerdos y convenios y establecerá programas tendientes a desarrollar un conjunto de proveedores conscientes de la importancia de proveer insumos de excelente calidad a precios competitivos.

Resulta provechoso para Coomultrasan establecer con los clientes internos y externos una relación comercial basada en la comprensión de sus necesidades y la excelencia del servicio, para así poder transmitirlo a los proveedores.

La buena gestión de proveedores consiste en la búsqueda, evaluación y selección de los proveedores de las marcas de los productos que la cooperativa pretende ofrecer a los asociados por medio del buen desempeño de Asesores Comerciales que cuenta al Programa Hogar. Las ventajas de una programación fundamentada de gestión de proveedores trae consigo: Reducción de costos mediante la centralización y reestructuración de toda la información relativa a los proveedores, Optimización de la toma de decisiones en el proceso de compra, Optimización de procesos por la actualización de base de datos por los propios proveedores, Combinación de información cuantitativa y cualitativa

La idea es minimizar los costos de atención a proveedores, centralizando y automatizando la información del estado de los documentos a pagar. Evitar que la Coordinación de Electrodomésticos (Departamento encargado de los pedidos a los proveedores) realice llamados repetitivos e improductivos al departamento de pago a proveedores.

#### **4.9 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para Coomultrasan Ltda., más que una oportunidad de mejora es indispensable el manejo de la información que genera la supervisión.

La información para la gestión y la gestión de la información son dos conceptos diferentes; la información para la gestión es un tipo de información (*los datos*); la gestión de la información es un tipo de gestión (*el sistema*). . La gestión de la información es el proceso de analizar y utilizar la información que se ha recabado y registrado para permitir a los administradores (*de todos los niveles*) tomar decisiones documentadas. La información para la gestión es la información necesaria para tomar decisiones de gestión.<sup>21</sup>

La información para la gestión es importante para tomar las decisiones necesarias para mejorar la gestión de prestaciones y servicios y poner en práctica la planificación, implementación, supervisión y evaluación participativas.

Para poder utilizar la información para tomar decisiones de gestión, debe gestionarse la información (recabar, registrar y analizar). Aunque la gestión de la información (el proceso de recabar y guardar la información) y la información para la gestión (la información necesaria para tomar decisiones bien documentadas) son diferentes, se refuerzan entre sí y no pueden separarse en las operaciones cotidianas.

Por lo tanto, la gestión de la información implica determinar la información que se precisa, Recoger y analizar la información, registrarla y recuperarla cuando sea necesaria, utilizarla y divulgarla. En cuanto a la recolecta de datos fue necesario entrevistar a algunos empleados implicados en el proceso y mejor aún a trabajadores que han pasado por algunos de los cargos implicado en el procedimiento analizada y hacerle una serie de preguntas, entre ellas: ¿Crees que hacerlo así es la mejor manera y por que?, como lo harías?, cual crees que es la mejor manera, puesto que sabes todo el manejo de las operaciones?, en fin todas esas preguntas con las cuales poco a poco se consolida la idea del cambio. Luego viene la etapa del análisis de las alternativas y su respectiva evaluación con los funcionarios de mayor rango administrativo.

Se determina la información necesaria para la gestión. Durante la planificación, gestión y supervisión del proyecto se genera mucha información. Parte de ella es necesaria para tomar decisiones de gestión inmediatas, parte para decisiones de gestión posteriores.

---

<sup>21</sup> <http://www.gestionpolis.com>

Es importante guardar la información para futuras referencias. Se ha guardado se guardará en informes de progreso, formularios o incluso en la cabeza. El principio más importante del registro de informaciones es la facilidad con la que pueden recuperarse. Se puede utilizar la información sustraída para solucionar problemas comunitarios, determinar recursos (cantidad y naturaleza), solicitar apoyos y planear futuros proyectos.

**Divulgación o flujo de información:**

Para que la información tenga un uso adecuado tiene que compartirse con los demás interesados o usuarios. Esta información puede ayudarles en sus decisiones de gestión y también puede ayudar al que la recoge a encontrar significados o usos relacionados con la gestión.

La información debe compartirse entre los miembros de Coomultrasan. La información para la gestión es una parte de la supervisión porque se consigue a través de ella, y ayuda en la planificación y la implementación de las actividades de supervisión.

## **5. MARCO TEÓRICO Y DIAGNOSTICO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **5.1 VISIÓN ESTRATÉGICA**

El satisfacer a los clientes y usuarios es esencial para la supervivencia de Coomultrasan – Programa Hogar. Los asociados y público en general esperan que el producto satisfaga una necesidad, y no que les cree problema. Lograr mayores y mejores niveles de satisfacción significa para la Cooperativa mayores niveles de rentabilidad. Para ello es menester conocer cuales son las necesidades de los usuarios, adaptándose a las mismas y procediendo luego a su medición.

La investigación de la satisfacción del cliente tiene que insistir en pedir las opiniones y los comentarios de los clientes. Sin una investigación profunda no se contará con importantes puntos de vista. Es fundamental establecer un método adecuado y económico para monitorear constantemente los niveles de satisfacción, permitiéndole a la empresa mejorar y corregir sus prestaciones. Ello está enmarcado dentro de la filosofía de la mejora continua. Las mediciones deberán informar constantemente a los diversos niveles acerca de la forma en que la empresa esta satisfaciendo los requerimientos del principal de sus activos que son los clientes. Pero también es necesario un aprendizaje organizacional donde exista la claridad de que “Sin clientes no hay negocios”.

Para la Visión Estratégica se considera la Innovación de los procesos y a su vez implica considerar:<sup>22</sup>

1. - Establecimiento de la Visión de Negocio.
2. - Establecimiento de Políticas y valores.
3. - Identificación de Objetivos.
4. - Establecimiento de Objetivos.

---

<sup>22</sup> Fuente: <http://www.gestiopolis.com>

5. - Planeación.
6. - Establecimiento de Estrategias.
7. - Identificación de recursos.
8. - Dotación de recursos.
9. - Medición de resultados

No debemos confundir el concepto de Innovación de Procesos con Mejora de Procesos. La innovación, persigue un nivel de cambio radical, mientras que la mejora pretende realizar el proceso en la misma forma, pero con un nivel de eficiencia o efectividad más alto. Ahora bien, en cualquier Sistema de Calidad que persiga la meta de la Calidad Total, ambos conceptos deben de coexistir equilibradamente, ya que algunos procesos son objeto de innovación y otros son mejorados constantemente.

Para poder innovar, existe una metodología, la cual contempla los siguientes criterios:

1. - Identificación del proceso por innovar.
2. - Identificación de los apoyos para identificar el cambio.
3. - Desarrollo de la visión del nuevo proceso.
4. - Análisis y comprensión del proceso existente.
5. - Diseño del nuevo proceso.
6. - Realización de un prototipo.
7. - Validación del prototipo.

Cada uno de estos criterios, conlleva a una serie de pasos para la innovación, para la cual, podemos aplicar las técnicas de Reingeniería de procesos.

## **5.2 PERSPECTIVAS**

### **5.2.1 Perspectiva Procesos Internos e Innovación<sup>23</sup>**

Esta es una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho

---

<sup>23</sup> Fuente: <http://www.Unizar.es/leccion/bsc.htm>

de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para los usuarios y cómo mantener satisfechos a los miembros de la Cooperativa?

Debe conocerse perfectamente la Cadena de Valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.



**Gráfica 4. Cadena de Valor**

**Infraestructura:** Esta la constituye el área administrativa y el área comercial de COOMULTRASAN. La sección administrativa es donde se encuentra ubicado la coordinación HOGAR y demás cuerpo normativo (Gerencia General, Revisoría, Contabilidad, Tesorería, Coordinación Cartera, etc.) y la sección comercial la conforman el grupo de almacenes de electrodomésticos y productos para el Hogar (Atención al asociado y público en general) y el Departamento de Mayoreo.

**Recursos Humanos:** Todas las personas que hacen posible el buen desarrollo de la actividad comercial, aquí intervienen Auxiliares de Cartera, Secretarías Administrativas, Cajeros, Auxiliares de Facturación, Oficios Varios, Asesores Comerciales, Administradores de cada punto de venta, Coordinación Hogar y el cuerpo normativo.

**Desarrollo de Tecnología:** Aquí hace su aparición el Grupo que conforma el Departamento de Sistema, estas personas trabajan constantemente en la actualización de los mecanismos del sistema interno que maneja COOMULTRASAN.

**Compras:** Es la actividad que se realiza en forma programada y proyectada en donde intervienen los proveedores. COOMULTRASAN en su Programa Hogar cuenta con un selecto grupo de proveedores en los cuales la Cooperativa se convierte en sus distribuidores directos; proporcionando a los asociados y clientes las garantías y calidad de los Electrodomésticos y productos para el Hogar.

**Logística de Entrada:** Es el procedimiento que inicia desde el contacto con los proveedores (orden de pedido) hasta el almacenamiento en la bodega de los artículos Hogar de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander.

**Operaciones:** Son las que hacen posible la logística de Entrada y Salida de los productos. La conforman las actividades que la cooperativa realiza con la finalidad de brindarles un mejor servicio a los asociados y clientes. Estas labores las realizan todo el grupo operativo del Programa.

**Logística de Salida:** Es la manipulación y traslado de los artículos desde la bodega o almacén hasta el domicilio del usuario pasando por toda la tramitología y documentación que competen a dicho proceso entre ellas orden de entrega de la mercancía, remisiones, factura, garantías, instrucciones, etc.

**Comercialización y Venta:** En donde juega un papel muy importante la atención al público y asociados en general por parte de los asesores comerciales orientándolos en la escogencia del producto y en las modalidades de pago. También interviene el estudio del cliente para el otorgamiento del crédito.

**Servicio:** En la actualidad se manejan en la Cooperativa varios tipos de servicios, estos son:

- Servicio de Atención al asociado y público en general – a cargo de los Asesores Comerciales, Auxiliares, Secretarías y Administradores.
- Servicios Técnicos –en cada punto de venta existe una persona que se encarga de atender y gestionar el servicio técnico por parte de los proveedores (Asistente

Administrativa), es aquí donde el cliente hace efectivo la garantía de los artículos adquiridos).

- Servicio Posventa – constituye el asesoramiento y compromiso adquirido por parte exclusivamente de los Asesores Comerciales cuando el Electrodoméstico u otro producto para el Hogar ya se encuentra en el domicilio del usuario, esto con la objeto de de dejar registro de la conformidad del cliente.

### **5.2.2 Perspectiva Clientes**

Dentro de las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos -en relación con las actividades primarias (ver numeral 5.2.3)- que podríamos señalar como críticos:

**Estrategias de Liderazgo de Producto:** Aquí juegan un papel importante los proveedores seleccionados en la Línea Hogar de Coomultrasan para poder ser líderes en el mercado con los productos ofrecidos; aquí intervienen los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.

**Estrategias de Excelencia operativa:** Se aplica con el propósito de ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles: de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costes, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc.)

**Estrategias de Intimidad con la Clientela:** Se aplica con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente, asiendo énfasis en los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o usuarios.

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo el principal el seleccionado en cada caso.

Otro aspecto a destacar, de gran importancia y cuidado es Servicio de Venta. Una vez que el asociado de la cooperativa o cliente ha adquirido el artículo, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al usuario.

### **5.2.3 Perspectiva Balance Social**

En esta Perspectiva figuran las Actividades Primarias y las Actividades de Soporte, en donde intervienen todo el cuerpo normativo, administrativo y comercial de la Cooperativa específicamente en la Línea Hogar.

**Actividades Primarias:** Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los PROCESOS OPERATIVOS (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta).

**Actividades De Soporte:** Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, se hace referencia a la INFRAESTRUCTURA De los Almacenes Hogar, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.

### **5.2.4 Perspectiva Financiera**

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

Estos márgenes están definidos con base en las actividades primarias y las actividades de soporte donde intervienen los siguientes aspectos:<sup>24</sup>

- Cadena de valor de los **Proveedores**
- Cadena de valor de los **Canales**
- Cadena de Valor de los **Compradores**

El Margen es el valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen.

En definitiva lograr mayores y mejores niveles de satisfacción representa para la Coomultrasan mayores niveles de rentabilidad.

### **5.2.5 Perspectiva Aprendizaje Organizacional<sup>25</sup>**

En la Perspectiva de Aprendizaje Organizacional influyen los Procesos Operativos y los procesos de Innovación, en donde intervienen el personal del Departamento de Mercadeo, administrativo y comercial de la Cooperativa.

**Procesos Operativos:** Aquí se entregan los productos al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

**Proceso de Innovación:** En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en el mismo cliente o usuario, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera

---

<sup>24</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos>

<sup>25</sup> Davidow, William y Uttal, Bro – El servicio integral a los clientes – Plaza & Janes – 1990

satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elementos I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunismo dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.

### **5.3 REPLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN**

#### **5.3.1 Enfoque en el Usuario**

El direccionamiento estratégico es la guía o directriz que permite actuar diariamente para lograr mejorar el trabajo y nuestras relaciones con los clientes, la comunidad y nosotros mismos.

Para direccionamiento estratégico esta compuesto por los siguientes elementos:

#### **MISIÓN**

Es un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La misión responde al propósito de la organización, es decir, como desea la gente que la reconozca después de un tiempo. Una adecuada definición de la misión de una organización debe incluir:

- Esencia del negocio.
- Productos o servicios.
- El mercado que va a satisfacer sus productos o servicios.
- Necesidades a satisfacer.
- Filosofía, principios y valores de la empresa.

## **NUEVA MISIÓN – PROGRAMA HOGAR**

Generar valor agregado satisfaciendo las necesidades y expectativas de los asociados y público en general mediante la entrega de Electrodomésticos y artículos para el Hogar.

Actuando siempre de acuerdo con nuestro Mandato, Principios, Filosofía Cooperativa, Valores y Políticas.

## **VISIÓN**

Es el futuro visualizado, es lo que aspiramos llegar a ser o lograr en el largo plazo (5 a 10 años). Una adecuada definición de la misión de una organización debe incluir:

- La tendencia del sector.
- Principal actividad generadora de dinero.
- Ventaja competitiva.
- Tiempo en el cual se logrará la visión.

## **NUEVA VISIÓN – PROGRAMA HOGAR**

Ser una Cooperativa de categoría mundial en términos de: Generación de Valor, Calidad, Productividad, Gestión Comercial y Responsabilidad Social.

La misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). Y se dice “debe ser” y no “es”, puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades y más aún Coomultrasan con el carácter de Cooperativa donde los asociados hacen las veces de clientes y usuarios. Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual

los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.

Muchas empresas se esmeran en producir productos o servicios de primera calidad, pero estropean todo con una pésima atención telefónica, una entrega fuera de tiempo o una facturación con innumerables errores, Coomultrasan no está lejos de esta cruel realidad.

Ahora bien dentro de esa necesidad de satisfacer plenamente al cliente y usuario, no sólo es necesario monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino que deben definirse cuales son la necesidades de los clientes y usuarios mediante un estudio o investigación de mercado. Una empresa que trate de satisfacer necesidades de acuerdo a lo que ellos creen que son los requerimientos de los clientes o usuarios, y no de acuerdo a lo que estos realmente solicitan están destinados a perder posiciones en el mercado.

### **5.3.2 Enfoque Razón Social de la Cooperativa <sup>26</sup>**

La satisfacción del cliente debe ocupar un lugar central en la planificación, tanto en la estratégica, como en la de largo plazo y la operativa.

Los niveles de satisfacción a lograr no son ajenos a los valores, a la misión, a la visión, y los objetivos determinados en la planificación estratégica. Así mismo, cobra fundamental importancia la cultura de la empresa, y la política que en función a dichos valores, misión, visión y objetivos se sostengan.

La misión de la empresa siempre tiene como objetivo supremo lograr satisfacer un determinado tipo de necesidades. Es justamente manteniéndose actualizado en cuanto a dichas necesidades cambiantes, como la empresa podrá mantener y mejorar sus niveles de satisfacción.

---

<sup>26</sup> Dutka, Alan – Manual de AMA para la satisfacción del cliente – Granica – 1994  
Hayes, Bob E. – Cómo medir la satisfacción del cliente – Oxford – 1999

Una planificación inteligente es un primer paso esencial para asegurar tanto el éxito técnico como el político de la satisfacción del cliente. Los resultados deben generar acciones que lleven al mejoramiento.

La realización de una encuesta técnicamente correcta no garantiza por sí sola buenos resultados. El mejoramiento de la satisfacción del cliente debe involucrar a toda la organización.

Hay dos objetivos primordiales que deben contemplar los planes de la empresa:

1. Mejorar el desempeño de la compañía, en relación con el logrado hasta el momento.
2. Mejorar el desempeño en relación con el de los competidores.

Para éste último punto es de fundamental importancia la realización de procesos de benchmarking.

**Se debe Preparar al personal para recibir las quejas y notas:** El personal debe saber que recepcionar quejas o calificaciones por parte de los clientes constituye una gran oportunidad para mejorar y vencer a la competencia. Por tal motivo es muy importante que la Dirección explique claramente la razón de ser de estas mediciones, quitándole temores a los empleados haciéndole saber que el objetivo es mejorar los procesos y sistemas, y no aplicar sanciones.

El personal de Coomultrasan debe ser constantemente alentado a recepcionar y solicitar sugerencias y quejas de los asociados y clientes a los efectos de mejorar los servicios y productos de la cooperativa.

“Cada queja es una oportunidad para nuevos y mejores negocios”

## 6. DIRECCIONAMIENTO GLOBAL DE LA COOPERATIVA

### 6.1 DIRECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS

El direccionamiento de los procesos reportaría para la Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de Santander Ltda. entre otros los siguientes beneficios:

- Facilita la identificación y análisis de todos los procesos de cada una de las áreas o dependencias que hacen parte de una organización.
- Delimita las funciones de cada uno de los empleados así como de las dependencias, indicando el nivel de autoridad, responsabilidad y evitando la duplicidad en la gestión de la organización.
- Facilita la gestión, permitiendo mejorar la actividad comercial y financiera y establece los costos de los diferentes procesos y de la gestión en general.
- Facilita la documentación, estandarización y clasificación de los procesos para poder ejercer un autocontrol.

Los procesos en las organizaciones se clasifican en:

**Misionales:** son los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización y son responsabilidad de la Alta Dirección ya que se ejecutan bajo su guía y liderazgo.

**Apoyo ó Administrativos:** Son aquellos que tienen por objeto prestar apoyo a los procesos misionales o tomar decisiones sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización. Algunos de estos procesos son:

- Gerencia del Talento Humano: Selección, bienestar social y capacitación.
- Financieros: Contabilidad y costos; presupuesto; tesorería.

- Servicios Administrativos: Adquisición de bienes y suministros; almacén y servicios generales.
- De Planeación: Jurídico de control, de comunicaciones o de información

En el capítulo tres (3) específicamente en el numeral 3.11 aparece la Matriz DOFA del Programa Hogar de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander Ltda., analizando los factores internos y externos. Dentro de los factores Internos está lo Administrativo, lo Financiero, lo Tecnológico, lo de Mercadeo y lo Humano; y en los Externos se encuentran el Normativo, el Económico, el Socio-Cultural y el de Cooperativismo.

Los mecanismos a utilizar en el desarrollo del *rediseño* de los procesos del programa Hogar se encontraran términos que a continuación se describirán:

**Meta:** Es un punto de referencia o aspiración que la organización debe lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro un objetivo a largo plazo. Las metas deben ser: medibles, fijadas a niveles empresariales, estimulantes, coherentes, prioritarios, realistas y cuantitativos.

**Análisis DOFA:** La matriz DOFA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones proporcionando excelente información para la toma de decisiones. DOFA, FODA ó SPOT (por sus siglas en inglés), es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por cualquier organización en sus diferentes niveles para analizar diferentes aspectos, entre ellos citamos: nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división empresa, grupo, etc.

DOFA se traduce: Debilidades, oportunidades, Fortalezas y amenazas.

**DEBILIDADES:** las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, actividades que inhiben o limitan el éxito del proyecto bajo discusión, las cuales se

presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores si implementan. Implica una revisión hacia el interior del sistema buscando detectar deficiencias y falencias de operación que limiten sus posibilidades de desarrollo exitoso.

**OPORTUNIDADES:** Las oportunidades se refieren a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de metas de la organización.

**FORTALEZAS:** las fortalezas se refieren a las actividades que se llevan acabo en forma especialmente sólida y efectiva (eficaz y eficiente) dentro de la organización.

**AMENAZAS:** las amenazas se refieren a los riesgos y son lo contrario a las oportunidades. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

### **6.1.1 Direccionamiento de los Créditos**

Para Coomulturasan Multiactiva de Trabajadores de Santander es de gran importancia el estudio de los Créditos, pues de este depende un alto porcentaje de seguridad en el respaldo de los mismos. Este proceso se constituye como un proceso administrativo de la cooperativa, debido a que está ligado a la razón de ser de la empresa, servirles a sus asociados tratando lograr su máxima satisfacción, pero los asociados también deben aportar su granito de arena cumpliendo con las normas exigidas por la Cooperativa, dada su importancia se constituye en un proceso de tipo misional.

#### **6.1.1.1 Descentralización Consulta a las Centrales de Riesgos**

En aras de suministrar información oportuna y confiable a los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad la aprobación de créditos, se creó en el año 2002 en Coomultrasan Ltda., un pequeño Departamento llamado Centro de Referenciación cuyo objetivo primordial es comunicar datos consolidados sobre el comportamiento comercial de los asociados y clientes que aspiran a obtener de la Cooperativa servicios o productos financiados.

El Centro de Referenciación cuenta con un auxiliar al servicio de todos los puntos de venta, quien se encarga de consultar en las diferentes base de datos la información de los clientes que el almacén previamente ha requerido y reportarle posteriormente los datos obtenidos.

En la actualidad este Centro de Referenciación reporta a la fecha de la consulta, la información comercial registrada en las bases de datos de cartera de:

- XENCO: sistema interno que maneja la Cooperativa, en donde figuran los asociados de la cooperativa, sus aportes, créditos obtenidos y lo mas importante el habito de pago de estas personas.
- DATAFIN: ésta es la base de datos de la Financiera Coomultrasan, la cual presenta algún tipo de convenio con Coomultrasan Multiactiva para suministrarle información de sus clientes.

Además de la anterior información, el Centro de Referenciación reporta los comportamientos comerciales suministrados por las centrales de riesgos:

- FENALSISTEMAS: Esta central de riesgo informa todo el comportamiento comercial que ha presentado el cliente en todas las entidades de crédito del Área metropolitana de Bucaramanga especialmente y de todos los pequeños comerciante a nivel nacional que estén inscritos a Fenalco.

- **CIFIN:** Esta central de riesgo informa el comportamiento comercial y financiero que ha tenido el asociado de la cooperativa o público en general que pretenda realizar un crédito. CIFIN reporta información de todo el sector real: Sector cooperativo, sector financiero, de servicios público y sector al cual pertenece Coomultrasan, el sector solidario.

**Estado Actual de ésta actividad.** El auxiliar de cada Almacén o punto de venta encargado de efectuar la referenciación diligencia el formato “Solicitud de Referenciación” registrando los siguientes datos: fecha de la solicitud, nombre del punto de venta que solicita el servicio, número de cedula de ciudadanía del deudor y codeudor que se requiere consultar, nombre completa de la persona y la base de dato a consultar. Este auxiliar firma la solicitud como responsable de la información allí registrada y la transmite vía fax al centro de referenciación, dentro de los horarios establecidos y la archiva temporalmente hasta obtener respuesta.

El auxiliar del centro de referenciación se encarga de recepcionar los requerimientos de los puntos de venta, consultar y registrar los datos y finalmente transmitir la información obtenida.

**Descentralización de las consultas a las centrales de riesgo.** Este procedimiento se constituye en uno de los pasos que más tiempo tarda en venta a crédito en cualquiera de las modalidades de pago que brinda la Cooperativa, convirtiéndose esta actividad en un cuello de botella.

Puesto que el direccionamiento estratégico es la guía o directriz que permite actuar diariamente para lograr mejorar el trabajo y las relaciones con los clientes y la comunidad en general se eliminará el centro de referenciación en Coomultrasan que hace algunos años era una evolución para la cooperativa pero que ahora se ha convertido en una amenaza por la corporación, pues lo mas importante es el cliente y menores tiempo de respuesta es la mejor opción.

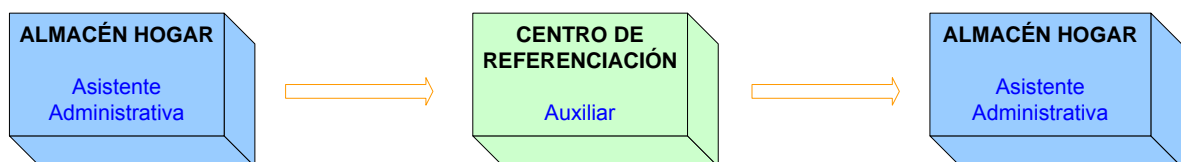
Los Vectores Del Direccionamiento Estratégico afirman el carácter de la cooperativa al rediseñar el procedimiento de análisis de crédito:

- Reposicionamiento de la imagen corporativa
- Reconocimiento de los almacenes Línea HOGAR
- Cultura de la Calidad y la Excelencia en el servicio y procesos internos
- Estrecha vinculación con los asociados.

La propuesta ha sido reestructurada a partir de la investigación y análisis de las alternativas, de la forma en donde no sea necesario la realización de muchos pasos para la disminución del tiempo total del procedimiento de venta a crédito. Y esta es una de ellas: la descentralización de la Referenciación, puesto que se convierte como un paso repetido (algo innecesario).

Primero del almacén pasa la información al centro de referenciación para las consultas en las diferentes bases de datos y en las centrales de riesgo y luego el centro de referenciación responde la solicitud con todos los soportes pedidos con un tiempo de respuesta de una a dos jornadas laborales.

Este tiempo se torna amplio, pues la auxiliar del centro de referenciación recibe los faxes de la “solicitud de Referenciación” solo en dos horarios al día: de 8:00 a 8:30 a.m. y de 2:00 a 2:30 p.m. en estos horarios ella recepciona los faxes de todos los almacenes y en el resto de la jornada laboral realiza las consultas para dar respuesta en la siguiente jornada o en el peor de los casos al siguiente día, dependiendo de la demanda.



**Gráfica 5. Actual – Proceso Referenciación Interna**

La gráfica muestra el gasto de tiempo y de trabajo innecesario en que incurre dos funcionarios de la cooperativa pudiéndolo hacer una sola persona en un menor tiempo.

#### **6.1.1.2 Seguridad en el manejo de la información del asociado**

La seguridad a la cual se hace referencia en el manejo de la información del asociado es en dos sentidos; uno de ellos es la información que el asociado proporciona a la Cooperativa para el soporte de los créditos deseados, alguno de estos datos son domicilio y lugar de trabajo, ingresos, estados bancarios, en fin, toda la información confidencial que una persona puede tener en el ámbito personal y financiero. De igual manera toda esa información para el (los) codeudor (es). El otro sentido es la información de aportes, créditos anteriormente realizados con sus respectivos hábitos de pago que se encuentran disponibles en el sistema de la empresa, la cual, es estrictamente confidencial.

En el momento en que un asociado pretende solicitud de crédito a parte de presentar información confidencial tanto de el mismo como de su codeudor, también interviene otro tipo de información muy importante la cual es de absoluta reserva de la cooperativa para con su asociado; estamos hablando de el resultado que arroja el análisis del crédito en cuanto a referenciación interna se refiere.

Para un mayor entendimiento con los términos referentes a la referenciación que realiza la cooperativa, a continuación una breve explicación:

- **REFERENCIACIÓN INTERNA**

Se refiere a la labor que realiza en estos momentos el auxiliar de referenciación consultando en las diferentes bases de datos de información de los clientes y asociados: XENCO (Coomultrasan Multiactiva), DATAFIN (Financiera Coomultrasan), FENALSISTEMA Y CIFIN (ambas centrales de riesgo).

- REFERENCIACIÓN EXTERNA

Hace referencia a la actividad que realiza en la actualidad la Secretaria o funcionario encargado en cada uno de los Almacenes Hogar de Coomultrasan consultando y corroborando los datos suministrado por los asociados; datos que figuran en la solicitud de crédito tales como número de cédula, domicilio, lugar de trabajo, información a cerca de los codeudores, respaldo del crédito, etc.

### **6.1.1.3 Menor Tiempo de Respuesta**

Este se refiere al tiempo transcurrido entre el momento de diligenciar la solicitud de crédito hasta el momento de su resultado o respuesta del crédito en sus dos categorías: Aprobado – NO Aprobado.

Lo ideal sería que a este proceso se le pudiera dar respuesta de manera inmediata, pero esto se convierte en algo utópico puesto que esta actividad lleva consigo una serie de pasos secuenciales donde uno depende del otro y donde interviene mas de un funcionario de la Cooperativa. Entonces la alternativa que queda es disminuir el tiempo de respuesta.

Hoy día el tiempo de respuesta para la solicitud de créditos de los asociados en los almacenes del área metropolitana de Bucaramanga es de aproximadamente dos (2) días hábiles. Con este rediseño es posible que se obtenga una respuesta entre dos y tres horas dependiendo del movimiento y organización que se tenga; pero siempre pensando que se debe hacer mejoras para realizarse en forma inmediata

En la siguiente tabla aparece una muestra del número de referenciaciones realizadas a la central de riesgo CIFIN, en donde la gestión de cada consulta invierte un gasto de tiempo aproximado de seis (6) minutos, esto con el fin de analizar la frecuencia de consultas solicitadas por algunos almacenes Hogar

Solicitud de Consultas en CIFIN durante el mes de Enero - 2005:

ALMACENES HOGAR	No. de Consultas
HOGAR CENTER	51
CL. 36 – CRA. 16	11
CL. 36 – CRA. 18	93
FLORIDABLANCA	25
POBLADO	30
PIEDECUESTA	39
LEBRIJA	8
BARRANCA	50
SAN GIL	19
MAYOREO	5

**Cuadro 11. Consultas a la Central de Riesgo CIFIN**

Un total de 331 consultas (mensuales) solo para algunos almacenes de Hogar, solo en CIFIN que es la central de riesgo a la que menos consulta se le hace, por ser de mayor costo en comparación con FENALSISTEMA. Solo aplica para créditos que superan los dos millones de pesos (\$2.000.000)

#### **6.1.1.4 Recursos y Beneficios**

En cuanto a Infraestructura y Bienestar se refiere, es absolutamente necesario la ampliación y modernización de la infraestructura tecnológica para el desarrollo de proyectos, fortalecimiento de la conectividad y de la plataforma computacional y de redes.

Para lo anterior solo se necesita trabajar la parte organizativa, Administrativa y por ende la gestión del proceso para el Redireccionamiento del estudio de los créditos para lograr una excelente calificación en la colocación de los mismos.

Dentro de los requerimientos para llevar a cabalidad dicho mejoramiento es indispensable habilitar Internet en el computador de la asistente administrativa (dentro de sus funciones está la realización de la Referenciación externa y facilitar la información de la auxiliar de referenciación para la referenciación interna) para que ella pueda realizar la consulta de la información financiera del asociado en la central de riesgo CIFIN cuando el monto del crédito así lo amerita (según parámetros establecidos) para esta actividad CIFIN asigna unas claves quienes solo las tendrán las auxiliares de cada almacén de Hogar quienes serán responsables de dicho proceso e información suministrada.

Otra cuestión a implementar es la consulta de FENALSISTEMA la cual se realiza de la siguiente manera actualmente en Coomultrasan: vía fax los almacenes Hogar del Área Metropolitana de Bucaramanga y fuera de ella hacen llegar la información de los asociados y codeudores a consultar en las centrales de riesgo al Centro de Referenciación donde la Auxiliar encargado vía telefónica ejecuta la consulta a Fenalsistema, obteniendo ya el resultado la auxiliar envía el fax a los diferentes puntos de ventas para el posterior estudio a cargo del administrador del almacén.

Los **Recursos** requeridos para la Descentralización de la Consulta a las Centrales de Riesgo son los siguientes:

- Computador con acceso a Internet para la consulta en CIFIN
- Claves asignada por CIFIN para cada una de las Asistentes Administrativas de los Almacenes, quienes serían las directas responsables de la información.
- Teléfonos para realizar la consulta a FENALSISTEMA
- Clave asignada por FENALSISTEMA para cada una de las Asistentes Administrativas de los Almacenes Hogar.
- Un Programa donde la Coordinación Cartera pueda monitorear y controlar estas consultas, pues representan un costo para la empresa.

Los **Beneficios** obtenidos en el rediseño del estudio y colocación de los créditos cumplen con los parámetros para el desarrollo de un buen Direccionamiento Estratégico, específicamente en el área de referenciación y estos son:

Afirmación del carácter de la cooperativa: que lleva consigo el Reposicionamiento de la imagen corporativa y el Reconocimiento de los almacenes Línea HOGAR, pues lo anterior es posible debido a que representa una ventaja competitiva para la cooperativa. Como se ha mencionado en el transcurso de este documento la satisfacción del usuario es lo que cuenta y que más que facilitar a los asociados y público en general la tramitología que conlleva el solicitar un crédito.

Cultura de la Calidad y la Excelencia en el servicio y procesos internos: esta bondad resultante facilita o da pie a una estrecha vinculación de los clientes internos de Coomultrasan con los asociados.

Cobertura y tamaño: la cooperativa tiene definida la población objetivo pero podría ampliar su campo acción o cobertura (a nivel nacional), el nivel socio-económico tanto en el ámbito local como regional y tiene presente la diversificación de la oferta y revisión de la oferta actual.

A futuro se pretende Lograr el despliegue de direccionamiento en toda la cooperativa y Establecer la dirección en la que debe ir el negocio.

En el Manual de Funciones y Procedimientos de los funcionarios de las Almacenes Hogar, elaborado por la Autora del Proyecto, figuran las actividades, funciones y responsabilidades rediseñadas que se están llevando a cabo en la cooperativa. (**Ver Anexo B y C**) En el transcurso del proyecto estas redistribuciones de funciones según cargos y perfiles ya fueron aprobadas por el Director de Gestión Humana de la Cooperativa y evaluadas ante las personas implicadas en el proceso y directivas.

## **6. 1.2. Direccionamiento de la Cartera Programa HOGAR**

La Economía demanda acciones que permitan poner a las empresas a tono con las exigencias del entorno altamente competitivo, para poder insertarse en él de una manera ventajosa. Con el Redireccionamiento de la Cartera Programa HOGAR se pretende realizar acciones para tratar de perfeccionar la actividad del recaudo en la Cooperativa y lograr resultados satisfactorios a fin de cumplir su misión.

En la actualidad Coomultrasan Ltda., maneja la gestión de cobro de manera independiente en cada almacén de electrodomésticos y productos para el Hogar, claro está que existe un Departamento llamado Coordinación Cartera en donde se compilan toda la información al respecto que envían cada una de las sucursales con el fin de tener un mayor control.

En este orden de cosas, en el mundo cada vez más se van imponiendo criterios, filosofías de mejora continua que van teniendo impacto y aceptación, por tal motivo se realizará Redireccionamiento en el manejo de la cartera del programa Hogar de la Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de Santander Limitada “COOMULTRASAN LTDA.”

En Coomultrasan Ltda. , específicamente Coordinación Cartera se rige por la Circular externa No. 0013: Circular Básica Contable y Financiera.<sup>27</sup>

Se quiere además elevar el nivel de competencia laboral del personal de la Cooperativa, contar con un sistema actualizado de información sobre el hábito de pago de los clientes para poder evaluarlo para situaciones actuales y futuras, flexibilización de la estructura que presenta en la actualidad la cobranza para que se cambien las prácticas administrativas y se promueva la integración del trabajo de las diferentes áreas, facilitando su funcionalidad por medio de procesos que deberán ser certificados para garantizar su calidad y eficacia en busca de la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros.

---

<sup>27</sup> Emitida por la República de Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público SUPERSOLIDARIA (Superintendencia de la Economía Solidaria).

La presentación de la Circular dice:

La Superintendencia de la Economía Solidaria con el propósito de estar a la vanguardia en materia de supervisión, considera procedente contar con un cuerpo normativo integral en materia financiera y contable, mediante el cual se facilita la consulta y su aplicación a las entidades bajo la supervisión de este órgano de control.

La circular está dividida en capítulos, numerales y literales para facilitar su consulta temática.

#### **6.1.2.1. Mejoramiento Gestión Recaudo**

Para COOMULTRASAN Ltda., la cartera representa su principal fuente de ingreso y alto porcentaje de activos, por tal razón merece una mayor importancia y partiendo de esto se planea un redireccionamiento de este Departamento, planeando así un rediseño en la cobranza.

Como consecuencia de lo anterior, ha surgido la necesidad de compilar e incorporar en un solo cuerpo normativo todo lo pertinente a Coordinación Cartera. Las Funciones y Procedimientos serán expedidas por el Departamento de Organización y Métodos.

#### **INDICADORES DE CARTERA**

% Total Vencido / Total por Vencer

% Cuotas vencidas

- Aproximadamente el 60 % de la cartera de la Línea HOGAR esta concentrada en el Área metropolitana de Bucaramanga.
- En la actualidad el 73 % del Área metropolitana de Bucaramanga se encuentra en estado oportuno y el 27 % restante repartidos en las diferentes edades de morosidad o edades de cartera como cotidianamente se les llama en la cooperativa.

A continuación una muestra del estado de los clientes con respecto a cartera, solo se listará los Almacenes Hogar del Área Metropolitana de Bucaramanga:

<b>Almacenes HOGAR</b>	<b>Clientes Oportunos</b>	<b>Clientes Morosos</b>	<b>Total Clientes</b>
HOGAR CENTER	810	242	1052
CL. 36 – CRA. 16	1102	237	1339
CL. 36 – CRA. 18	1414	545	1959
FLORIDABLANCA	508	175	683
POBLADO	867	302	1169
PIEDRECUESTA	1357	788	2145

**Cuadro 12. Estado de Cartera de los Almacenes Hogar A.M.B.**

Las Edades de Cartera son:<sup>28</sup>

- Oportuno
- 1 – 30 días de Mora
- 31 – 60 días de Mora
- 61 – 90 días de Mora
- 91 – 180 días de Mora (Pre-Jurídico)
- Más de 180 días de Mora (Jurídico)

A Coomultrasan le representa la Gestión de Cobro en el Área Metropolitana de Bucaramanga una inversión monetaria de \$22.142.593 mensuales. Este dato fue extraído según información basada en el año 2004.

Los valores que figuran en el cuadro: Salario de los empleados que interviene en el proceso de recaudo, llamadas telefónicas a los deudores, papelería utilizada y otros gastos aparece detallada en el **Anexo – D.**

<b>RESUMEN GENERAL</b>	
<b>COSTO GESTIÓN DE COBRO</b>	
<b>PERSONAL</b>	<b>\$ 19.328.745</b>

<sup>28</sup> Fuente: COOMULTRASAN MULTIACTIVA. Coordinación Cartera.

AUXILIARES DE CARTERA	4.361.134	
TESORERÍA	183.591	
COORDINACIÓN CARTERA	1.923.582	
JURÍDICA	964.825	
COBRADORES	11.895.613	
<b>LLAMADAS A LOS DEUDORES</b>		<b>1.532.048</b>
AUXILIARES CARTERA	878.373	
PERSONAL TESORERÍA	11.980	
SECRETARIA COORD. CARTERA	1.914	
PERSONAL JURÍDICA	37.629	
CALL CENTER	602.152	
<b>PAPELERÍA</b>	1.281.800	<b>1.281.800</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.142.593</b>

**Cuadro 13. Total Costo Gestión de Cobro de Bucaramanga y su Área Metropolitana**

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA:**

- El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que: eliminen los errores, minimicen las demoras (que es la prioridad), maximicen el uso de los activos, promuevan el entendimiento, sean fáciles de emplear, sean amistosos con el cliente, sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes, proporcionen a la organización una ventaja competitiva y reduzcan el exceso de personal.
- Intensificar la gestión de cobro en todas y cada una de las etapas del crédito, en aras de obtener mejores resultados en la recuperación.
- Mejorar los indicadores de cartera, apoyados por un excelente equipo de trabajo, para lograr mayor efectividad en el recaudo y una acertada administración en el recurso.
- Capacitar al personal implicado en la reestructuración de los procesos, estandarizando sus funciones y actividades en todos los almacenes de HOGAR.

Según previo análisis realizado partiendo de las funciones de los auxiliares de cartera en los Almacenes Hogar, según Manual de Funciones definidos en este documento y según los cálculos realizados se llegó a la conclusión que en la actualidad se requiere de un (1) Auxiliar de Cartera por cada 1.250 clientes.

En la actualidad hay ocho (8) Auxiliares de Cartera en Bucaramanga y su Área Metropolitana, repartidos así:

<b>ALMACENES</b>	<b>No. Aux. Cartera</b>
HOGAR CENTER	1
CL. 36 – CRA. 16	1
CL. 36 – CRA. 18	2
FLORIDABLANCA	1
POBLADO	1
PIEDECUESTA	2

**Cuadro 14. Total Auxiliares de Cartera A.M.B.**

Si se centraliza la cartera se nivelaría la carga de cada empleado y organizaría de una mejor manera y se diera mayor tratamiento a los clientes para la gestión de cobro.

**Bondades de la propuesta:**

- Innovación tecnológica del proceso de cobro con base en un Benchmarking.
- Nivelar la carga laboral de los Auxiliares de Cartera y lograr mejor control sobre ellos, pues como podemos ver el número de clientes en cada Almacén varía; de esta manera obtener mayor control en el cumplimiento de los objetivos.
- Estandarizar las funciones y actividades de los Auxiliares. En la actualidad en cada almacén de efectúan las actividades de diferente manera (cada Almacén Hogar es un mundo, la forma de realizar las actividades de un auxiliar cartera en un punto de venta es diferente como lo realizan en otro, claro está cumpliendo con el mismo fin)
- Tratamiento igual para todos los clientes, unificación de criterios para el cobro y seguimiento constante y preciso al cliente para llevarlo a normalizar a sus pagos.

- Eliminación de las tareas duales; un persona se encarga de un determinado número de clientes para la realización de la cobranza, sólo los auxiliares de cartera harán esta operación y no los cobradores ni los asesores comerciales.
- Optimización del tiempo laboral.
- Reducción de costos en cuanto a la papelería empleada, gastos de teléfono utilizado para la gestión de cobro
- Mejor distribución de las rutas de los cobradores por zonas, optimizando el tiempo. Mas adelante se mostrará una posible distribución de las rutas.
- Manejos centralizados del archivo de hojas de vida de los clientes, para un mayor control y protección de los mismos.
- Organización y adecuada protección de pagarés, hipotecas, pignoraciones y demás garantías que respalden las obligaciones de los clientes
- Mejor distribución de las cartas de cobro y oportuna aplicación de procesos de cobro Pre-jurídico y jurídico y tramite y control de recaudo a través de embargos y retenciones salariales
- Se facilita generar una relación (listado) de los clientes que están a punto de culminar su obligación (crédito) con la Cooperativa, para así realizar un mercadeo con los clientes que tuvieron buen hábito de pago.
- Reducción del personal
- Evitar que el cliente reciba varias llamadas para recordar la obligación, pues en muchas ocasiones el deudor recibe llamada del Auxiliar de Cartera, Call Center, cobrador y Asesor Comercial. (Eliminación de las tareas duales)

### **6.1.2.2 Seguimiento**

La operación del centro de cartera y Gestión de Cobro de los Almacenes Hogar del Área Metropolitana en la realización de sus actividades cotidianas y permanentes y en el cumplimiento de sus funciones, no será dejada a la simple iniciativa y espontaneidad de sus funcionarios, sino que será planificada al detalle, de tal manera que se facilite el seguimiento y la evaluación permanente de los resultados obtenidos.

La planificación de todas las actividades a realizar por parte de funcionarios y grupos de trabajo se hará tomando como referencia el plan estratégico, y a partir de procesos de planificación en los cuales deberán participar intensivamente las empresas y entidades interesadas y las dependencias responsables.

Desde hace dos (2) años en la Cooperativa se maneja de forma centralizada el control de las Libranzas, esta pequeña área dentro de la Coordinación Cartera de Coomultrasan Ltda., seguirá para efectos de este rediseño manejándose de igual manera. También hará parte de este grupo de Centralización Cartera que se pretende conformar y tendrá el mismo seguimiento.

#### **PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS A SEGUIR**

##### **RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS DE CRÉDITO**

El Administrador del Almacén tendrá la responsabilidad del análisis y aprobación de créditos hasta por las cuantías máximas autorizadas y de acuerdo a los parámetros establecidos en el Manual de Crédito y Cartera.

Antes de aprobarse cualquier crédito, el organismo responsable debe tener certeza que la información consignada en la solicitud corresponde a la realidad. La información antes mencionada debe quedar registrada en la solicitud de crédito de acompañada de la firma del funcionario que efectúo este proceso.

En el Departamento Centralizado de Cartera el Auxiliar de archivo recibe la documentación remitida por las sucursales, verifica en el sistema que la obligación fue

creada de acuerdo a los términos de aprobación. Plazo. Valor de las cuotas, información domiciliaria de deudores y codeudores.

Verifica que tanto el pagaré como la carta de instrucciones están debidamente firmados de acuerdo a lo establecido y procede a radicar estos documentos en bóveda.

Posteriormente asigna en el sistema el consecutivo de hoja de vida, diligencia la carpeta, legaja la documentación de cada crédito y radica cada carpeta en archivo.

Al ser viable este proyecto se requiere de algunas tareas y/o actividades operativas preliminares a nivel de sistema, entre ellas se encuentran: reenumerar códigos de hoja de vida para efectos de manejo de archivos centralizados, actualizar a nivel de cada cliente la zona de cobro que se le asigne.

En la actualidad hay ocho (8) cobradores en Bucaramanga y su Área metropolitana.

<b>ALMACENES</b>	<b>No. COBRADORES</b>
HOGAR CENTER	1
CL. 36 – CRA. 16	1
CL. 36 – CRA. 18	2
FLORIDABLANCA	1
POBLADO	1
PIEDECUESTA	2

**Cuadro 15. Total Cobradores de los Almacenes del A.M.B.**

### **6.1.2.3 Recursos y Beneficios**

Por la ubicación de los almacenes Hogar dentro del área metropolitana y fuera de ella, se facilita la decisión en cuanto a la elección de la ubicación del Departamento Centralizado de Cartera, pues este estará ubicado en la Sede Administrativa de la Cooperativa que tiene domicilio en la ciudad de Bucaramanga, sólo se hace necesario acondicionar el espacio.

Dentro de la Infraestructura y Bienestar se encuentra la Ampliación y modernización de infraestructura tecnológica, generación de otros planes de mejoramiento, Fortalecimiento de la conectividad y de la plataforma computacional y de redes. También hacer énfasis en la Organización, Administración y Gestión, la cual incluye la Revisión de la organización y funcionamiento de la actividad en general, Revisión de la estructura organizacional interna para hacerla acorde a la nueva estrategia.

### Análisis Organizacional

- El tiempo empleado para recordar fechas de pago vía telefónica a clientes en *estado Oportuno* y establecer acuerdos de pago con los clientes en *estado de Morosidad* es aproximadamente tres (3) y seis (6) minutos respectivamente.

Para esta actividad se requieren de tres (3) personas que conformen un Call Center. Cabe recordar que en la actualidad a la cooperativa se le facilita medir la eficiencia y la eficacia de las personas empleadas de esta labor, pues cuenta con un programa donde figura el registro de todas las llamadas realizadas y la duración de las mismas; entonces de esta manera se puede monitorear.

- El tiempo empleado por una persona en manejar el Archivo de Hojas de Vidas es de aproximadamente tres (3) minutos, pues esta actividad incluye la verificación del expediente, esto se hace al crearse un crédito. En la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana se generan mensualmente en promedio trescientos (300) créditos nuevos.

Una sola persona se encargaría de la anterior actividad junto con las siguientes tareas: Elaborar Cartas de Cobro, Retenciones Salariales y la elaboración de Notas de Contabilidad.

- Es necesario otra persona encargada de coordinar y controlar la labor de los cobradores. En este caso sería las siguientes actividades: Entregar información (listado) de los asociados a los cuales solicitan cancelar las obligaciones (cuotas) por

medio de los cobradores y recibirles luego de su recorrido y posteriormente elaborar los recibos de caja para el respectivo ingreso del dinero.

Esta actividad requiere de aproximadamente de sesenta (60) minutos diarios con cada cobrador. Se establecieron siete (7) zonas y cada cobrador le corresponde una de ellas.

En una de las bondades descritas arriba se nombró la redistribución de las rutas de los cobradores, pues, cada almacén tiene a cargo uno o dos empleados encargados para los cobros. Al centralizar la cartera por ende se reubicaran los cobradores tanto por el sitio de acopio como por la zona indicada para realizar las labores de cobranzas.

La propuesta es conservar los siete (7) cobradores: donde a cada uno (1) se le asigna una zona específica en la cual efectuar los cobros respectivos. (**Ver Anexo E – Distribución Zonal**).

#### Organización dentro de la distribución zonal:

El Cobrador debe presentarse dos veces al día en el Centro de Cartera, para entregar cuentas de los valores recaudados

Otra persona requerida dentro de este grupo de cartera que se pretende organizar es un (1) Abogado necesario para apoyar la Etapa Prejurídica del Crédito.

Es indispensable en este Departamento contar con un persona encarga de los Oficios Varios de la nueva instalación. Cabe anotar que es de mucha importancia la buena presentación del sitio, pues allí será donde lleguen los asociados y/o clientes de la Cooperativa. Llegarán por diversas razones, entre ellas están la realización de acuerdos de pago, la solicitud de Paz y Salvo, solicitud de información acerca del crédito, en fin atención al público en general.

Se habilitará una Caja en el Centro de Cartera para que el cliente y los cobradores puedan cancelar allí mismo y quede registro inmediato de la transacción efectuada.

Una de las etapas preliminares a realizar con la construcción de este Departamento es la **Capacitación** al personal seleccionado para participar en este nuevo emprendimiento que afrontará la Cooperativa. Es de suma importancia definir perfiles de los cargos y agrupar las funciones de la mejor manera.

Partiendo de un análisis realizado con respecto a los tiempos y frecuencia de las actividades que emprenderán este nuevo Equipo de Trabajo el número de empleados requeridos para tal efecto es de 19 personas; cabe anotar que la mayoría de estas funciones son conocidas por el personal que actualmente labora en los almacenes y en Coordinación Cartera, pues el trabajo fue simplemente mirar la frecuencia de las tareas para determinar la carga laboral de un empleado.

Las 19 personas que requieren en este Departamento están distribuidas de la siguiente manera:

<b>CARGO</b>	<b>No. PERSONAS</b>
COORDINADOR DPTO. CARTERA	1
AUXILIAR DE LIBRANZAS	1
AUXILIAR DE ARCHIVO (Auxiliar # 1)	1
AUXILIAR DE COBRANZAS (Auxiliar # 2)	1
AUXILIAR PARA COBRADOR (Auxiliar # 3)	1
CALL CENTER	3
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1
ABOGADO (Pre-Jurídico)	1
COBRADORES	8
OFICIOS VARIOS	1
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

**Cuadro 16. Recursos Humanos – Nuevo Departamento Centralizado de Cartera**

24 empleados intervienen actualmente en la gestión de cartera del Área Metropolitana de Bucaramanga, repartidos en los diferentes puntos así:

<b>CARGO</b>	<b>No. PERSONAS</b>
COORDINADOR DPTO. CARTERA	1
AUXILIAR DE LIBRANZAS	1
AUXILIARES DE CARTERA	8

SECRETARIA PRE-JURÍDICO	1
SECRETARIA COOR. CARTERA	1
CALL CENTER	2
ABOGADO (Pre-Jurídico)	1
COBRADORES	8
OFICIOS VARIOS	1
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>

**Cuadro 17. Recursos Humanos –Actual Manejo de Cartera**

Para las 19 personas que requiere este equipo de trabajo para el nuevo Departamento centralizado de cartera Hogar, se definieron las actividades, funciones y responsabilidades de cada uno de ellos. (**Ver Anexo F – Manual Funciones Departamento de Cartera**)

#### **Ahorro Estimado**

Un Auxiliar de Cartera que opera en los puntos de atención al público y/o asociados del Programa Hogar, devenga en promedio \$900.000,00; este valor incluye carga prestacional del empleado, bonificaciones recibidas y la dotación.

Con la centralización se reduce personal y estos son cinco (5) funcionarios los que están demás. El ahorro total es de \$6.200.000.00 mensuales aproximadamente:

PAGO DE PERSONAL	\$ 4.500.00
GASTO DE TELÉFONO	700.000
GASTO DE PAPELERÍA	500.000
COSTO ENVÍO CARTAS	300.000
OTROS	200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.200.000</b>

La Inversión en que incurre la Cooperativa para llevar a cabalidad la Centralización de cartera es muy baja con respecto a los beneficios adquiridos, pues en la actualidad la empresa cuenta con el espacio para la ubicación de este Departamento.

A continuación se listarán los recursos y equipos requeridos para la adecuación del Departamento de Cartera Centralizada Área Metropolitana de Bucaramanga:

<b>CARGO</b>	<b>RECURSOS</b>
Auxiliar Libranzas	Computador (Sist. Xenco) Teléfono Archivador (4 Gavetas) Calculadora
Call Center	3 computadores (Sist. Xenco) 3 Teléfonos 3 Diademas
Auxiliar de Archivo (Auxiliar # 1)	Módulos Rodantes Hojas de Vida Clientes – capacidad de mínimo 8.000 unidades Computador (Sist. Xenco) Teléfono
Auxiliar Cobranzas (Auxiliar # 2)	Computador (Sist. Xenco) Teléfono
Asistente Administrativo	Computador (Sist. Xenco) Teléfono Archivador para correspondencia Calculadora
Abogado	Computador (Sist. Xenco) Teléfono
Coordinadora	Computador (Sist. Xenco) Teléfono Impresora Sencilla Estante de pared o Archivador superior
Cobradores	Espacio apropiado para recibir y reportar información al Auxiliar de cobranzas
Auxiliar cobradores (Auxiliar # 3)	Computador (Sist. Xenco) Teléfono Impresora de punto (Para Recibos) Archivador interno
Oficios varios	Utensilios de aseo



**Cuadro 18. Recursos y Equipos para la adecuación del Nuevo Dpto. de Cartera**

Se requiere de algunos recursos empleados en forma colectiva como es el caso de una impreña en Red o Terminal y los respectivos insumos para la misma.

Resumen de Equipos requeridos para el montaje del Departamento de Cartera Centraliza – Área Metropolitana de Bucaramanga.

Aquí se presentan los recursos mínimos necesarios para tal efecto, los recursos disponibles en el momento y los nuevos recursos que la cooperativa debe adquirir:

<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>EXISTENCIA</b>	<b>PENDIENTE</b>
Equipo XENCO	10	6	4
Modem 19529	1	0	1
Punto Eléctrico Regulado	10	6	4
Teléfono	10	6	4
Diademas (Manos Libre)	3	2	1
Calculadora	2	1	1
Impresora en Red (Terminal)	1	0	1
Impresora de Punto	1	1	0
Impresora sencilla	1	1	0
Archivador	2	1	1
Módulos Rodantes	1	0	1
Archivador Superior	2	0	2
Caja Registradora	1	0	1

**Cuadro 19. Recursos y Equipos Faltantes**

▪ **COSTOS DE INVERSIÓN DE EQUIPOS PENDIENTES**

El Equipo para la instalación del Sistema XENCO tiene un costo total de \$ 4.065.000, repartidos así:

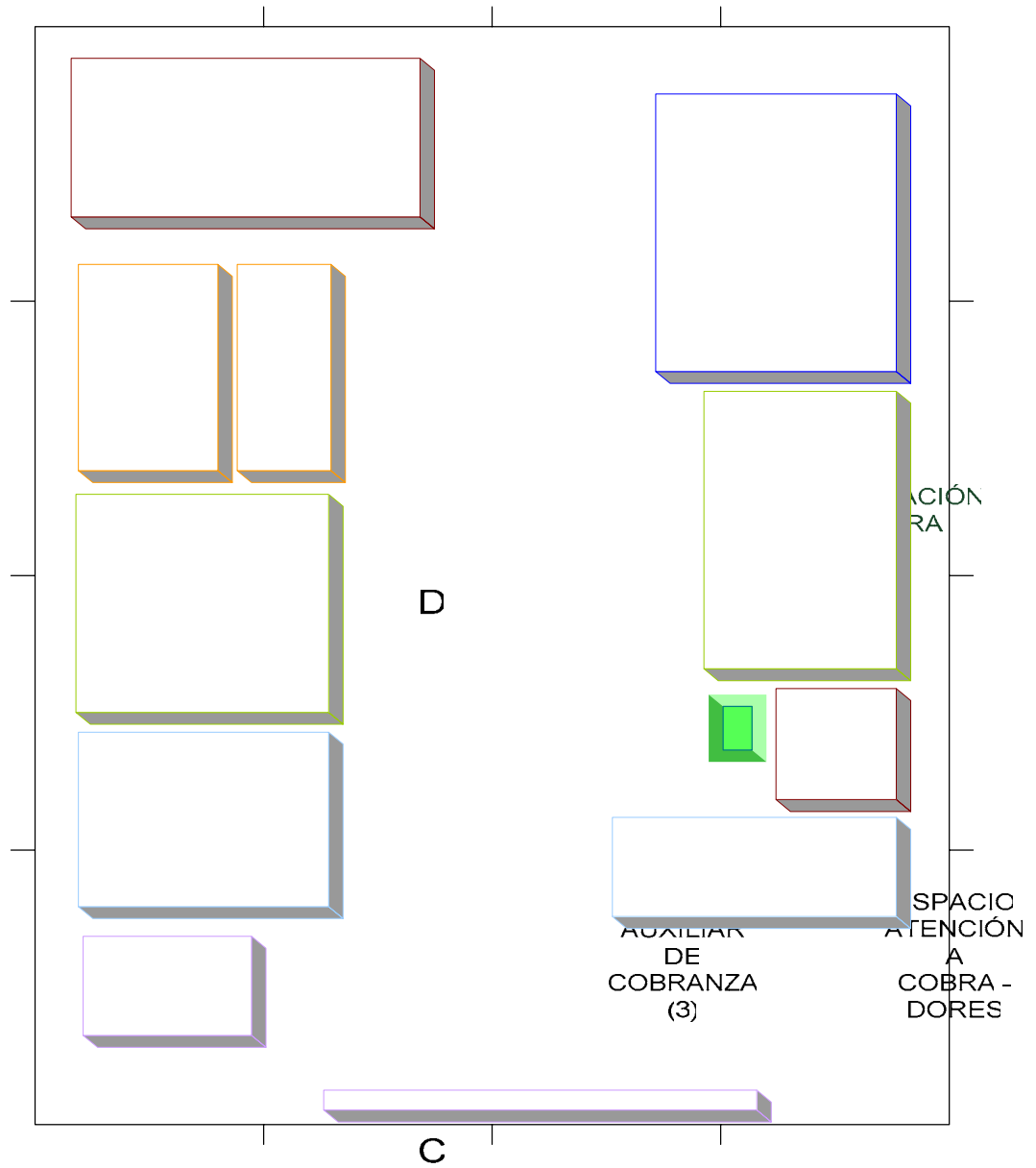
DESCRIPCIÓN	COSTO
CPU	\$ 1.500.000
Monitor	300.000
Teclado	40.000
Mouse	25.000
Topebackup	2.200.000
<b>Total</b>	<b>\$ 4.065.000</b>

RECURSOS	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. TOTAL
Equipo XENCO	4	\$ 4.065.000	\$ 16.260.000
Modem 19529	1	1.000.000	1.000.000
Punto Eléctrico Regulado	4	500.000	2.000.000
Teléfono	4	50.000	200.000
Diademas (Manos Libre)	1	250.000	250.000
Calculadora	1	480.000	480.000
Impresora en Red (Terminal)	1	2.000.000	2.000.000
Impresora de Punto	0		
Impresora sencilla	0		
Archivador	1	600.000	600.000
Módulos Rodantes	1	8.500.000	8.500.000
Archivador Superior	2	200.000	400.000
Caja Registradora	1	1.000.000	1.000.000

**Cuadro 20. Gasto en Recursos y Equipos por adquirir.**

Entre las acciones para el desarrollo racional de la gestión de las organizaciones exige que estas identifiquen sus procesos, de tal manera que la gestión de las diferentes dependencias de la organización, se desarrolle articuladamente en torno a estos; los cuales deberán ser racionalizados de ser necesario acorde con lo expresado en los principios generales para el diseño y montaje de un sistema de control interno en la empresa.

A continuación una alternativa para la distribución de planta del Departamento de Cartera Centraliza Hogar. Esta distribución se realizó, por su puesto, dependiendo de las actividades de cada una de los cargos descritos anteriormente y teniendo en cuenta la frecuencia de atención al público. Este espacio fue asignado por la cooperativa para darle vía a este proyecto, solo se requiere de la mejor distribución posible para la optimización del espacio, el mínimo de movimiento posibles y cortas distancias.



**Gráfica 6. Distribución de Planta**

OFICINA  
ABOGADO  
  
ETAPA  
PREJURÍDICA

**B**

### **6.1.3 Direccionamiento en el Diseño de un Sistema Logístico de Inventario**

#### **6.1.3.1 Mayor Control de los Movimientos de Bodega**

Para el logro de un mayor control de los movimientos de bodega (entrada y salida de mercancía), se torna casi que indispensable la Ampliación y modernización de la infraestructura tecnológica, el desarrollo de un programa de inventarios permanentemente actualizado; y lo mas importante para el manejo del programa Hogar de Coomultrasan es el fortalecimiento de la conectividad y de la plataforma computacional y de redes, comunicación continua entre los puntos de venta y atención al público con la bodega.

#### **6.1.3.2 Mayor Control en la entrega de los productos al Usuario**

- Organización, Administración y Gestión
- Revisión de la organización y funcionamiento de la actividad en general
- Revisión de la estructura organizacional interna para hacerla acorde a la nueva estrategia.
- Organización plana, flexible, empoderada y ágil.
- Gestión orientada a los resultados.
- Sistema integral de medición de Gestión.

#### **6.1.3.3 Recursos y Beneficios**

Una de las ventajas que acarrea el rediseño con respecto al inventario y a la gestión de entrega de pedido es la afirmación del carácter de la cooperativa que compete el

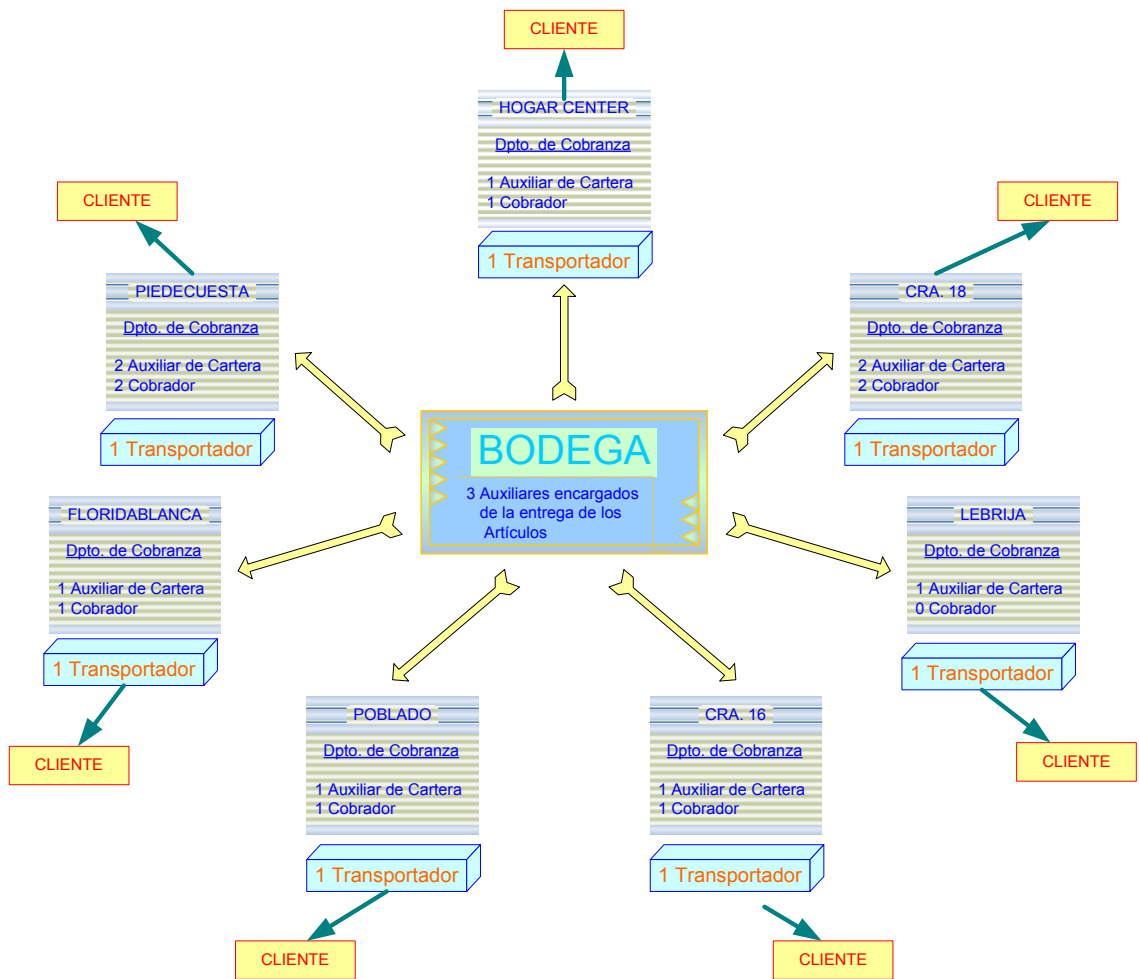
reposicionamiento de la imagen corporativa y el reconocimiento de los puntos de venta, pues la puntualidad en la entrega y la menor manipulación de los productos debe ser prioritario dentro almacenamiento de los artículos que ofrece la cooperativa, pues es la satisfacción de los usuarios, en este caso de los asociados quienes exigen de la empresa la cultura de la calidad y la excelencia en el servicio y procesos internos.

Dentro de los beneficios está el logro del despliegue de direccionamiento en toda su organización, con base en eso se establece la dirección en la que debe ir el negocio.

En la actualidad se presentan tres casos referentes al manejo de los despachos de mercancía al domicilio del usuario, estos son:

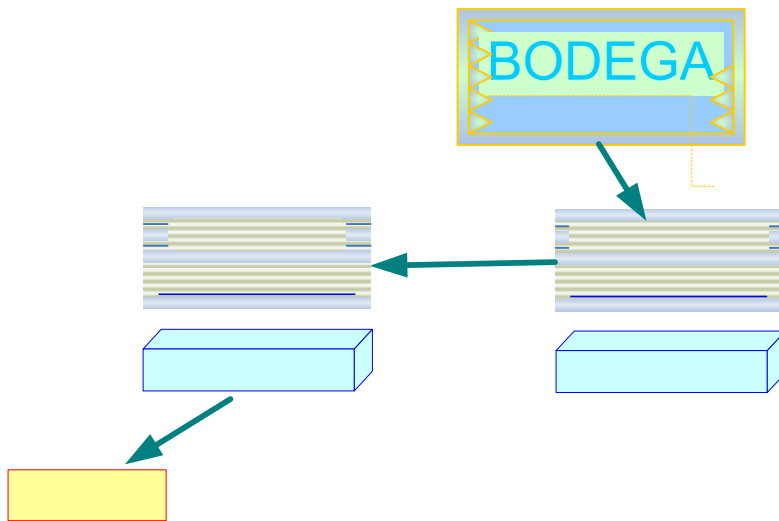
- Que el producto se encuentre en el almacén o punto de venta Hogar y el transportador lo lleve directamente al cliente.
- El artículo se encuentre en Bodega. En este caso el transportador se dirige a la bodega y de ahí al domicilio del cliente.
- El producto no esté en el almacén y en la bodega, se encuentra en otra sucursal o punto de venta. El transportador se dirige al almacén y de ahí al domicilio del cliente.

Las siguientes ilustraciones muestran los movimientos internos por los cuales paso el producto vendido:



**Gráfica 7. Traslado que sufre los artículos – Actualmente – Caso 1**

Caso en el que el producto solicitado por el asociado o cliente no esté en el stock del almacén al cual se dirigió para realizar la compra ni en la bodega de Electrodomésticos y productos para el Hogar:



**Gráfica 8. Traslado que sufre los artículos – Actualmente – Caso 2**

## ALMACÉN X

Dentro del Rediseño en el manejo de Inventario y Almacenamiento cobra importancia la menor manipulación posible de los productos.

Dpto. de Cobranza

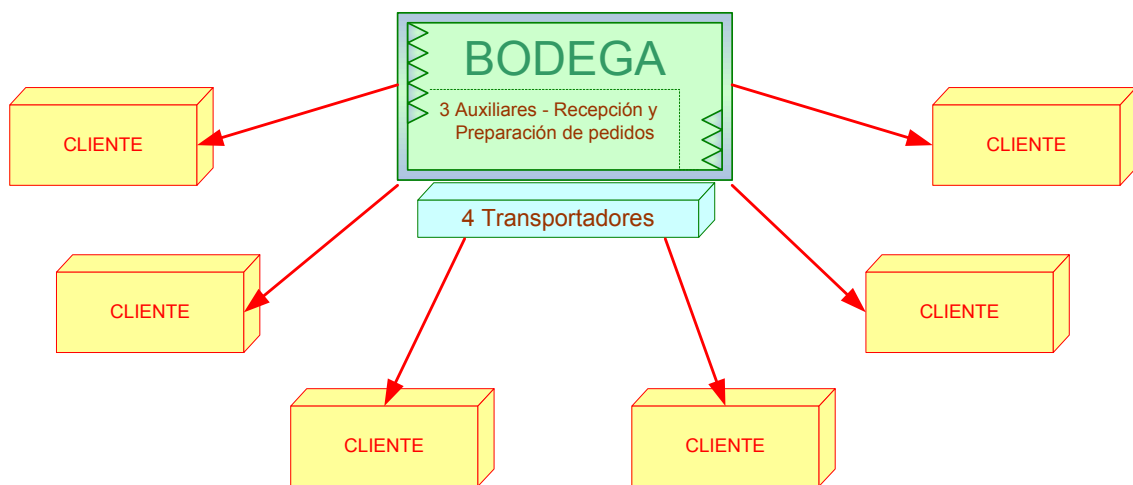
Esta situación implica la reubicación de personal y redistribución de funciones y responsabilidad de las personas que intervienen directamente en este proceso importante.

Como primera instancia la eliminación de personal encargado del transporte de la mercancía, pues estas personas ubicadas en cada almacén presentan tiempo ocioso, con esta operación centralizada se organiza el tiempo de reparto y de preparación de pedidos y despacho con horarios estipulados para cada actividad.

Con el propósito de que los artículos no sufran traslados innecesarios y acorte los tiempos de entrega al usuarios, toda la mercancía de los proveedores de la cooperativa se tendrán en la bodega y los puntos de venta del programa Hogar solo quedaría para exhibición y mercadeo como herramientas para los Asesores Comerciales.

Se tendrá un inventario actualizado directamente de bodega como punto de partida para todos los almacenes, esto implica una adecuación de equipos en red para la información sobre los artículos en existencia.

La Grafica muestra el posible manejo de inventario con las anteriores modificaciones:



**Gráfica 9. Logística Propuesta – Sistema Bodega Hogar**

Es importante destacar por tanto, que el adquirir equipos para la información actualizada de inventario no sólo se utiliza para mejorar, sino también para diagnosticar las causas de cualquier desviación de los subsistemas o sistema organizacional en general.

En la actualidad toda empresa de servicio necesita mejorar continuamente sus niveles de productividad de tal forma que pueda permanecer competitiva en el mercado. Para ello se requieren herramientas encaminadas a lograr un mejoramiento continuo de los procesos administrativos que tienen lugar en una organización.

#### **6.1.4 Direccionamiento de Mercadeo**

Al igual que una empresa del sector privado, Coomultrasan Multiactiva establecerá su estrategia de mercadeo y comercialización a partir de su portafolio de servicios.

Por el carácter y el costo de los servicios a prestar, ya que en la mayor parte de ellos intervienen varios empleados de diversas áreas, la cooperativa adoptará una estrategia de mercadeo relacional, de tal manera que se privilegiará y enfatizará el establecimiento de relaciones con los asociados que se consideren los potenciales clientes de la cooperativa.

Tareas de fundamental importancia serán la realización de la imagen corporativa acorde con la labor a desarrollar que se plasma en plan estratégico, la caracterización de cada uno de los servicios a prestar, la elaboración del portafolio de servicios y su impresión en edición que realce y promueva la imagen del centro, la elaboración de las bases de datos de empresas, entidades y personas de interés, la formulación de los planes y programas de visitas a empresas y organizaciones directa e indirectamente relacionadas con las actividades a desarrollar, la selección y designación de la fuerza de ventas y del responsable del mercadeo de la cooperativa.

##### **6.1.4.1 Mayor Información al Usuario**

Actualmente Coomultrasan Multiactiva cuenta con una página Web, la cual se mantendrá actualizada con toda la información a cerca de los nuevos productos tecnológicos y de consumo masivo

De otra parte, será punto de apoyo de vital importancia para el mercadeo y comercialización de los servicios, la difusión de las realizaciones que se vayan alcanzando, para lo cual en la medida de los recursos con que se cuente, a aparte de la página Web se utilizarán medios como la publicación de un boletín informativo, la edición de una revista comercial, la consecución de una página en uno de los periódicos de

circulación nacional y la inserción de noticias y reseñas sobre las tendencias de las tecnologías de los productos a ofrecer en los puntos de venta.

#### **6.1.4.2 Mayor Cobertura**

La cooperativa ofrece sus productos para el Hogar en almacenes repartidos en el Área metropolitana de Bucaramanga y fuera de ella, presenta un amplio conjunto de soluciones y servicio con alto sentido de las necesidades de los usuarios, de la eficiencia, la pertinencia y la oportunidad, los cuales permiten a sus usuarios y comunidad en general incrementar sus expectativas. Estos servicios deberían estar organizados por departamento dentro de la cooperativa, con el propósito de aprovechar los beneficios de la especialización, para ser más efectivos y para estar muy cerca de los clientes y asociados principalmente.

Se desarrollaran actividades de promoción mediante mercadeo relacional por contacto directo, de forma que se realizarán las siguientes actividades: Se visitaran inicialmente las empresas de Bucaramanga para ofrecer a través de ellos los servicios financieros para la adquisición de artículos de consumo masivo por medio de la venta a crédito para realizar cobros “seguros” por libranzas. También sería interesante efectuar visitar a personas por zonas residenciales para lograr mayores resultados en las ventas y por ende en utilidades.

Existen algunos factores a los cuales se le debe dar prioridad en la consecución de nuevos mercados, entre estos se encuentran el canal, el precio y la plaza.

**Canal:** El contacto directo permitirá comunicar, difundir y promover los productos y servicios que ofrece el Programa Hogar de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander Ltda., las empresas, el público en general tendrán la facilidad de asociarse a la cooperativa y por ende conocer y acceder a los servicios de la organización, por medio de la pagina Web, prensa, radio, campañas publicitarias que difundirán la información corporativa y comercial.

Los asociados y comunidad general podrán entrar en contacto directo con los almacenes Hogar por medio de correo electrónico, fax, teléfono, visitando las oficinas o aprovechando las visitas que harán los Asesores Comerciales a las empresas y domicilio de clientes potenciales. Se pautarán avisos publicitarios en catálogos revistas y portafolio de productos y servicios ofrecidos y los que están por llegar para abrir campo.

**Precio:** El precio de los Electrodomésticos y artículos para el Hogar y los servicios implícitos que ofrece Coomultrasan dependerá de las siguientes variables: La forma de pago del asociado, el tiempo de duración del crédito es factor decisivo en el precio de muchos de los servicios y productos ofrecidos, los costos administrativos que intervienen en las operaciones y transacciones ejecutado para tal fin.

**Plaza:** El negocio de Coomultrasan de la unidad de negocio de la Línea Hogar es de carácter regional actualmente pero con miras a expandirse a nivel nacional e internacional, por lo tanto todas sus actividades y servicios estarán dirigidas a todas las ciudades capitales de departamento, ciudades intermedias y zonas rurales donde se desarrollen actividades que incorporen tecnologías eléctrica, electrónica, e informática.

A continuación una breve muestra del mercado potencial, mercado que se puede conquistar en los sitios donde Coomultrasan hace presencia con sus almacenes de Electrodomésticos y productos para el HOGAR.

Se listan el total de habitantes del área Metropolitana de Bucaramanga y de Aguachica, donde actualmente se encuentran establecidos los puntos de venta – Hogar.

LUGAR	TOTAL	CABECERA		RESTO	
BUCARAMANGA	577.347	571.458	99%	5.889	1%
FLORIDABLANCA	258.509	252.140	98%	6.369	2%
BARRANCABERMEJA	208.501	191.390	92%	17.111	1%
GIRÓN	120.804	107.936	89%	12.868	11%
PIEDRECUESTA	105.331	86.025	82%	19.306	18%
AGUACHICA	93.760	73.475	78%	20.285	22%

**Cuadro 21. Total Habitantes A.M.B. y Aguachica**

Se analizaran solamente los habitantes que figuran en la cabecera, suponiendo que es donde se encuentran los clientes activos y potenciales de la Cooperativa – Línea Hogar.

En promedio una familia se conforma por cinco (5) personas. Una pequeña muestra de clientes de Bucaramanga y su Área Metropolitana:

Sitio	Habitantes - Cabecera	No. de Familias
BUCARAMANGA	571.458	95.243
FLORIDABLANCA	252.140	42.023
GIRÓN	107.936	17.989
PIEDRECUESTA	86.025	14.338

La representación de los clientes de Coomultrasan Ltda., específicamente del Programa Hogar en el Área Metropolitana la integran 8.347 asociados, distribuidos así:

Almacenes HOGAR	Total Clientes
BUCARAMANGA	4.350
FLORIDABLANCA	683
GIRÓN	1.169
PIEDRECUESTA	2.145
	<b>8.347</b>

#### Cuadro Comparativo

SITIO	NÚMERO FAMILIAS	CLIENTES/ LUGAR	CLIENTES HOGAR	(*)	
BUCARAMANGA	95.243	4.350	5%	90.893	95%
FLORIDABLANCA	42.023	683	2%	41.340	98%
GIRÓN	17.989	1.169	6%	16.820	94%
PIEDRECUESTA	14.338	2.145	15%	12.193	85%

**Cuadro 22. Cobertura - Asociados en el A.M.B.**

(\*): Mercado Potencial – Mercado por Conquistar.

#### **6.1.4.3 Recursos y Beneficios**

Dentro de los beneficios alcanzados en este marco estratégico está: la afirmación del carácter de la cooperativa referente a Reposicionamiento de la imagen corporativa, Reconocimiento de los almacenes Línea HOGAR, Cultura de la Calidad y la Excelencia en el servicio y procesos internos, Estrecha vinculación con los asociados y la consecución de clientes potenciales.

Para la Cobertura y tamaño se define La población objetivo, El nivel socio-económico tanto en el ámbito local como regional, Diversificación de la oferta y revisión de la oferta actual.

## **7. IMPLEMENTACIÓN**

### **7.1 PLAN DE ACCIÓN**

En este aparte se condensa el plan de acción, estableciendo inicialmente la estrategia, con sus respectivas metas y políticas, respondiendo al diagnóstico de La Cooperativa. Cabe anotar, que en este capítulo se describen en forma general los aspectos que a criterio de la autora debe implementar la Cooperativa y se resumen las acciones que se realizan como parte de las estrategias. No se realizarán todas las acciones que se deben ejecutar para alcanzar las políticas, dado el tiempo de elaboración del estudio y del proceso a seguir para el desarrollo e implementación de cada una de ellas. De cualquier manera es conveniente que las acciones que no se ejecuten a corto plazo, sean desarrolladas como proyectos a largo plazo, para obtener un mayor beneficio del estudio realizado.

Se toca el punto de Penetración de mercados en donde se pretende con un estudio previo ingresar a nuevos lugares con instalación de puntos de ventas y con dirección de planes para las ventas al Mayoreo, ampliando de esta manera la cobertura y participación de la Cooperativa en otras áreas geográficas.

También se presenta una ilustración de las Alianzas Estratégicas convenientes para La Cooperativa: Estrategias de Eficiencia, de Diferenciación y de Reducción. Cada una de ellas conformadas por Objetivo Estratégicos, Metas y Políticas.

### 7.1.1 Penetración de Mercados

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Lograr un crecimiento en ventas del 40% para el programa de Electrodomésticos y productos para el Hogar para el año 2006.
<b>METAS</b>
Mejorar los planes de ventas para el Departamento de Ventas al Mayoreo del Programa Hogar a finales del 2005.
Investigar y conocer los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los municipios en donde hace presencia la Cooperativa con su Línea Hogar en lo que resta del año 2005.
Unificación de la imagen corporativa de Coomultrasan Multiactiva a través de la remodelación de los almacenes HOGAR
Realizar un trabajo publicitario en cada uno de los puntos de ventas o atención al público dando a conocer los servicios que ofrecen de acuerdo a la Región.
Diseñar un portafolio de productos y servicios por la red mundial de Internet para proyectar y ampliar la participación de la Cooperativa en otras áreas geográficas y de negocios.
Contactar semestralmente mínimo dos empresas de la competencia para evaluar las estrategias de comercialización.
<b>POLÍTICAS</b>
Una de las políticas del Departamento de ventas al Mayoreo, será realizar estudios de mercados y contactos con clientes potenciales, para lo cual el radio de acción será todo el Departamento de Santander y Norte de Santander dirigido el estudio

principalmente a empresas oficiales, Privadas, Constructoras, Subdistribuidores de buen reconocimiento corporativo y financiero.

Los administradores de cada uno de los Almacenes de Electrodomésticos y productos para el Hogar serán los encargados de realizar una investigación y reunificación de la información de los municipios en las empresas que tienen definidos los sectores económicos, la población, la educación, la cultura, el turismo, los proyectos de inversión municipal a corto, mediano y largo plazo, los tipos de financiación, transferencias y los recursos que reciben, y la visión futura, entre otros.

La remodelación y unificación de la imagen corporativa se realizará en el orden de importancia de las oficinas en cuanto a participación en las ventas, y utilidad dentro del total de la Cooperativa.

Diseñar los almanaques que la Cooperativa obsequia anualmente a sus asociados y público en general con imágenes alusivas a cada región donde Coomultrasan hace presencia.

Realizar Publicidad radial a nivel local en forma periódica no mayor a tres meses.

Actualizar cada dos años el diseño del aviso publicitario de Coomultrasan Multiactiva en las páginas amarillas de Publicar S.A. y en lo posible que se registre dicho diseño en las portadas del directorio.

**Cuadro 23. Penetración de Mercados**

### **7.1.2 Alianzas Estratégicas**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Participar en la financiación de productos para el hogar para proyectos contemplados en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de municipios de Santander, Norte de Santander, Cesar y Boyacá durante los próximos dos años.
<b>METAS</b>

Crear puntos de atención al público y a los asociados, en Rionegro, Valledupar, Socorro, Zapatoca y Tunja en alianza con minoristas y empresas representativas de cada localidad durante el año 2006 asegurando una participación en el mercado por lo menos del 15%.

Ampliar los puntos de atención a los cinco municipios más representativos en su nivel socioeconómico durante el año 2006.

Realizar convenios con los proveedores de la Cooperativa que tenga como objetivo disminuir el número de quejas (Servicios Técnicos solicitados por los usuarios con el fin de hacer efectiva su garantía de compra). Se manejarán estadísticas para identificar las causas por las cuales se presenta este tipo de situaciones.

### **POLÍTICAS**

Para los puntos de atención, no se manejará inventario, pues la idea es centralizarlo in en la Bodega Hogar y los productos saldrán de allí directamente para ser entregados al domicilio del asociado o usuario.

Los servicios de los puntos de atención también serán ofrecidos mediante catálogos, muestrarios, visita personalizada y portafolios de servicios en la página Web de la Cooperativa – Sección Hogar.

Cada punto de atención contará con el mínimo de asesores comerciales de planta.

En los Almacén Hogar se tendrá el mínimo personal administrativo requerido para la carga laboral presentada en cada uno de ellos, de acuerdo con un manual de Funciones y Responsabilidades.

Los precios especiales para subdistribuidores serán analizados y aprobados por el Departamento de Ventas al Mayoreo.

**Cuadro 24. Alianzas Estratégicas**

### 7.1.3 Estrategias de Eficiencia

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
<p>Incrementar la participación del personal operativo en la toma de decisiones de la empresa, en el redireccionamiento estratégico y en el mejoramiento continuo de los procesos aprovechando el potencial de ideas y ejecución de las propias sugerencias mediante capacitación permanente durante los próximos 6 meses.</p>
<b>METAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar en el transcurso del año 2005 un plan de acción participativo para los empleados. Este plan consiste en que cada funcionario en su puesto de trabajo emita sugerencias para mejorar y su plan de acción respectivo.</li><li>• Crear un comité de evaluación general para que determine la mejor sugerencia trimestral y del año, quien se encargará de su seguimiento y control.</li><li>• Crear un comité para establecer programas de capacitación.</li><li>• Hacer una evaluación periódica de los procesos mediante un comité.</li><li>• Hacer evaluaciones periódicas sobre la distribución de planta de las oficinas.</li></ul>
<b>POLÍTICAS</b>
<p>Las sugerencias se consignarán en un formato y tendrá una calificación de acuerdo a su aporte sustancial para la empresa.</p> <p>El administrador realizará un seguimiento a cada sugerencia y mensualmente evaluará el impacto positivo o negativo a la empresa.</p>

El nivel educativo en la selección de personal será mínimo de técnico o de tecnólogo.

Toda sugerencia que genere impacto positivo a la empresa será premiada con un incentivo económico.

El valor de los incentivos se costeará del mismo ahorro que las sugerencias le aporten a la empresa.

Cada empleado por lo menos presentará una sugerencia mensual a la empresa en el año 2005 y dos sugerencias mensuales en el 2006.

Se evaluará semestralmente la actividad laboral para proyectar nuevas actividades.

Se hará capacitación y entrenamiento de personal una vez al mes.

**Cuadro 25. Estrategias de Eficiencia - 1**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Reducir el índice de mora de los almacenes Hogar a diciembre del 2005, minimizando los riesgos en la colocación de los créditos y mejoramiento de los servicios de atención.
<b>METAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por parte de la Coordinación de cartera hacer revisión y seguimiento por lo menos a tres créditos mensuales por Almacén, los cuales se seleccionarán al azar dentro de las calificaciones de morosidad más representativas.</li> <li>• Ampliar horarios de atención en los puntos de ventas de Bucaramanga y su área metropolitana para que los asociados puedan cancelar su cuotas de créditos hasta las 8:00 p.m.</li> <li>• Diseñar una carta de recomendaciones a tener en cuenta para lograr el adecuado</li> </ul>

manejo de créditos, dirigido a los clientes que adquieran obligaciones con la Cooperativa.

- Establecer los parámetros a tener en cuenta para recibir los artículos como parte de pago en las deudas de difícil cobro.
- Aprovechar los convenios firmados con empresas de excelente calificación por riesgo que tiene la Financiera Coomultrasan para que ésta otorgue créditos en efectivo a empleados y pensionados mediante la línea plan libranza, que permitan a Coomultrasan Multiactiva ventas de contado que le generan cero morosidad e incremento de la liquidez.

### **POLÍTICAS**

- El titular o codeudor de un crédito de electrodomésticos o productos para el Hogar debe poseer estabilidad laboral que permita a la empresa en caso de morosidad en los pagos, recaudar la deuda en el corto plazo, teniendo en cuenta la ley a favor de Cooperativas.
- Centralizar la Cartera de los Almacenes de Bucaramanga y su área Metropolitana.
- Mantener informados a los codeudores del comportamiento en el crédito otorgado por la Cooperativa, a partir de la primera cuota vencida.
- La carta de recomendaciones debe ser firmada por el titular y codeudor del crédito conservando la copia en la hoja de vida y la original para el cliente.
- Establecer incentivos para recuperar la cartera perdida.
- Desarrollar habilidades en crédito y cobranza efectiva en las personas encargadas de esta labor.
- No se autorizarán daciones en pago a clientes que posean los medios económicos para su recuperación mediante conciliación o embargo de sus bienes y salario.

**Cuadro 26. Estrategias de Eficiencia – 2**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Disminuir las pérdidas en un 100% ocasionada por los malos manejos financieros y operativos de los administradores y empleados en general a través de controles desde la administración mediante la optimización del sistema Xenco (Sistema Interno que maneja la cooperativa en todos los programa) a partir de enero del 2006.
<b>METAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechar las herramientas que ofrece el sistema Xenco para implementar controles de auditoría y parte contable a todos los almacenes y puntos de atención.</li><li>• Instalar el sistema XENCO en línea que permita a los administradores observar la información de los clientes en todos los programas de la Cooperativa y a la administración central el control de operaciones diario.</li><li>• Implementar el registro de proveedores en el sistema y listados de información para llevar un control de productos y precios en el mercado a fin de incrementar el poder negociador de la Cooperativa.</li><li>• Diseñar un listado de clientes que registre el comportamiento histórico de los créditos, sus preferencias para crear una base de datos en el primer semestre del 2006 que facilite segmentar el mercado.</li><li>• Lograr eficiencia en los procesos sistematizados para alcanzar altos niveles de desempeño.</li></ul>
<b>POLÍTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación periódica al personal operativo y administrativo en el manejo integral del</li></ul>

sistema XENCO.

- Brindar una herramienta de análisis para la conciliación de los respectivos módulos del sistema que sea eficaz.
- Realizar un balance mensual a nivel de cada punto de venta por parte del Coordinador del Programa con el fin de establecer factores a mejorar.
- Generar listados para el control de calidad de las operaciones diarias en busca del cero defectos por parte de cada almacén Hogar.
- Realizar un control y evaluación diaria de las ventas de contado, crédito, inventarios, cartera, devoluciones y gastos aprovechando el sistema XENCO en línea por parte de la administración central de la Cooperativa.

**Cuadro 27. Estrategias de Eficiencia -3**

### **Estrategias de Diferenciación**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Marcar la diferencia en la calidad de los productos ofrecidos por la Coomultrasan Multiactiva en el Campo de Acción – Hogar frente a la competencia, brindando valores agregados en los Electrodomésticos y demás productos.
<b>METAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer una línea gratuita de servicio al cliente para determinar y darle solución a los problemas de calidad del producto y servicio.</li><li>• Asesorar y capacitar a los clientes para que realicen la compra de los productos de acuerdo a sus necesidades y capacidad económica.</li><li>• Rediseñar el servicio post-venta.</li></ul>

- Dar a conocer a los clientes la variedad y gama de productos haciendo énfasis en la durabilidad y confiabilidad que ofrece Coomulturasan Multiactiva en su programa Hogar.
- Diseñar un nuevo sistema de crédito ágil y oportuno que permita ofrecerle a los clientes facilidades de pago, plazos, tasas flexibles y descuentos especiales.
- Conocer y analizar la mezcla de marketing de la competencia.

### **POLÍTICAS**

- Los créditos serán analizados y aprobados en un tiempo máximo 3 horas, siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos.
- Los Electrodomésticos y productos para el Hogar serán despachados hasta la puerta de la casa sin costo adicional, cuando el cliente lo necesite.
- Se ofrecerán los productos de las mejores marcas del mercado.
- Los requerimientos para servicio de mantenimiento serán atendidos en 12 horas para los almacenes de Bucaramanga y su área metropolitana, y en 24 horas para las sucursales.
- Se concederán descuentos hasta del 20% en compras a crédito y tasa de interés equivalente a la del mercado menos 5 puntos para clientes con trayectoria crediticia en la Cooperativa.
- Otorgar a los empleados y pensionados con ingresos superiores a \$500.000.00 un cupo de crédito Hogar \$2.000.000.00, cumpliendo con los indicadores de endeudamiento máximo.
- Agilidad en capacidad de respuesta.

**Cuadro 28. Estrategias de Diferenciación**

#### 7.1.4 Estrategias de Reducción

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Disminuir en un 10% los gastos de la cooperativa para el año 2005 y en el 30% para el 2006.
<b>METAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar el Outsourcing en las áreas de vigilancia, aseo, correspondencia de Coomultrasan Multiactiva en forma gradual, de acuerdo con la capacidad económica de la empresa, buscando condiciones favorables de trabajo para sus empleados.</li><li>• Realizar seguimiento y control de los gastos de cada Almacén por parte de la Administración con el apoyo del Departamento de Contabilidad para establecer un estándar normal que permita detectar manejos inadecuados de gastos por parte de los administradores y personal en general.</li><li>• Liquidar el personal de la Cooperativa tomando como prioridad las personas que no cumplan con los objetivos y metas asignadas por la organización y que representen elevada carga prestacional.</li><li>• Unificar el área de mercadeo como función de los administradores por almacén de acuerdo a la cultura regional.</li><li>• Mediante la simplificación de los procesos, descartar funciones que no corresponden a la misión de la Cooperativa con el fin de incrementar su productividad en los aspectos esenciales para el éxito.</li></ul>

## POLÍTICAS

- Una de las políticas de La Administración será evaluar mensualmente los gastos de los puntos de ventas y solicitará informe cuando se presenten cifras injustificadas.
- Se contratará con empresas especializadas en outsourcing Informático y calificación AA de la Duff & Phelps.
- Se aprovechará al personal estudiante universitario de los últimos semestres para que realice los estudios de mercados, que le permitan a la Cooperativa beneficios a cero costo y a los estudiantes el desarrollo de su práctica empresarial.
- Los administradores de cada Almacén serán los responsables de su mercadeo y proyección financiera.
- No se reemplazará con personal nuevo aquellos cargos que se puedan unificar a otras dependencias o realizar mediante la automatización de los procesos.
- La Gerencia General evaluará anualmente el desempeño de las empresas que presten el servicio de Outsourcing para ratificarlas en sus funciones o cambiarlas por otras de mejor competencia.

**Cuadro 29. Estrategias De Reducción**

## 7.2 PLAN DE EJECUCIÓN

Al igual que en la forma como se plantearon las estrategias, con sus objetivos, metas y políticas, se presentan las acciones que se realizan en este período de tiempo, con miras a contribuir al alcance de las estrategias en beneficio de la Cooperativa Coomultrasan Ltda.

### **7.2.1 Penetración de Mercados**

Para esta estrategia, se siguieron acciones como:

#### **Investigación de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los municipios**

La gobernación de Santander a través de su Departamento de Planeación vende al público un CD-ROM con el nombre de plan de desarrollo Departamental, en donde se pueden observar el futuro entorno económico del Departamento de Santander. Potencial económico de cada Municipio y las proyección de los planes de desarrollo y financiación teniendo en cuenta las actividades, población, ubicación, creación de empresas y fuentes de empleo basados en la economía primaria. Todo lo anterior con el fin de evaluar la factibilidad de establecer otros puntos de atención al público – Almacenes Hogar en otros municipios dentro y fuera del Departamento de Santander, evaluando sus ventajas y desventajas en cada sitio.

Dentro del esquema de ordenamiento territorial se observan los proyectos futuros con el propósito de analizar el mercado y por lo tanto Coomultrasan Multiactiva a través de su programa Hogar tendría al alcance un mercado potencial para aprovechar.

Con esta información la Cooperativa debe establecer y organizar un grupo interdisciplinario que incluye al Coordinador del programa Hogar, donde se evaluará la capacidad económica de cada Municipio, sus ingresos en miras a la creación de convenios con las Alcaldías municipales o en la búsqueda de las ventas de contado.

También es factible la consecución de ventas a crédito por medio de libranzas, contactando empresas no tan reconocidas pero con posibilidades de evaluarlas para asegurar el fácil recaudo de las obligaciones. También se evalúa la capacidad de pago de los clientes por sectores económicos, localidades y de acuerdo al crecimiento o decrecimiento de la economía regional.

Los municipios con mayores riquezas económicas presentan en la mayoría de las circunstancias los casos críticos de violencia y por lo tanto se tomaran decisiones tanto a factores de riesgo como factores de crecimiento y desarrollo general.

Algunos de los proyectos más importantes que se desarrollarán en Santander son:

Montaje de la primera refinería privada de Colombia en el corregimiento de Puerto Olaya (Cimitarra) que producirá el faltante de gasolina que importa el País. Paralelamente se construirá la termoeléctrica que producirá 80.000 Kvatios mensuales aprovechando del mismo gas de la explotación de la Refinería. Generará 1300 empleos durante la construcción proyectada a 30 meses. Posteriormente para al manejo de dichas plantas se requerirán los servicios de 400 empleados directos.

Otros dos proyectos son el montaje de una planta para el tratado de alcohol carburante y la Construcción de un aeropuerto en el Municipio de Sabana de Torres que brindará desarrollo general a la Región.

Como se observa existe un potencial de mercado para los electrodomésticos encaminado a los empleados directos de las nuevas empresas. El desarrollo de estas regiones ocasionará un crecimiento de la población en busca de mejores condiciones de vida.

### **Unificación Imagen Corporativa**

Inicialmente se pretende cambiar la imagen del programa de Electrodomésticos, en el sentido de no dejarse ver como antes donde los asociados y público en general veían solo la venta de artículos electrodomésticos, es decir, limitaba la cantidad de productos que distribuía la cooperativa, poco a poco se ha ido cambiando la mentalidad de los usuarios y clientes potenciales por “Electrodomésticos y productos para el hogar” a la par que se introducen nuevos productos.

Se emprendió la campaña de la Cooperativa para mejorar las instalaciones o edificios donde funcionan sus dependencias. Este proceso se inició en las instalaciones de la calle 56 N o. 23-04 el Almacén Hogar Center. Las actividades que se vienen desarrollando son las siguientes:

Construcción de salas de exhibición con arquitectura moderna. Instalación de ambientes atractivos a los clientes. Actualmente los almacenes tienen arreglada la fachada con el color alusivo al programa Hogar: Rojo (que lo diferencia de los otros programas); Estos almacenes se decorarán y distribuirán por marcas – Stand con todos los productos que distribuye cada proveedor. Con esta labor se busca desarrollar una imagen unificada de tal manera que los clientes y público en general identifiquen con facilidad cada programa con el fin de distinguir a la Línea de Electrodomésticos y productos para Hogar de Coomultrasan Ltda., con la idea de una empresa de prestigio Santandereano.

### **Trabajo Publicitario**

Se diseñó un portafolio de servicios y productos en el que se especifica la misión, visión de la empresa. Se hicieron en dos presentaciones:

Una empresarial dirigida a las instituciones que poseen convenios con la Cooperativa para créditos y la otra presentación de bolsillo dirigida a las personas naturales y clientes que se acerquen a las oficinas para solicitar los servicios de la Cooperativa.

- Teniendo en cuenta que una de las estrategias que le ha dado resultados importantes a las entidades financieras y en general a cualquier trabajo publicitario es el sorteo de premios, como estímulo a la fidelidad de los clientes. La cooperativa debe seguir realizando rifas (vehículo) para los socios y/o personas que realicen sus compra de contado o crédito en cualquiera de los almacenes o puntos de pago de

electrodomésticos en Coomultrasan. La organización de este evento está a cargo de la Coordinación de electrodomésticos

Además, se viene realizando publicidad por medios masivos como radio, donde se informa la existencia de las rifas y descuentos, para aquellas personas que efectuaran sus compras superiores a \$300.000.00

### **Diseñar un portafolio de Servicios por la Red Mundial de Internet**

Para este propósito es indispensable contactar empresas expertas en diseño de páginas WEB quienes se encargarán de la elaboración del modelo para la Cooperativa y su instalación en la red. En Colombia existen empresas importantes para esta necesidad. Las ventajas de este servicio son:

- Es económico (Relación Beneficio/Costo) vs otros medios de publicidad.
- Fácil comunicación con clientes, socios de negocios, colegas, proveedores y distribuidores, manteniéndolos permanentemente informados, lo que permite expandir las oportunidades de ventas & mercadeo.
- Permite alimentar una base de datos rápida, económica y mejorar el nivel de información de los clientes.
- Está en continuo crecimiento en tecnología y en usuarios.
- Facilita interactividad con el cliente (correo electrónico, formularios, etc).
- Permite el mercadeo masivo (correo, listas, grupos de discusión, chat, etc) y publicación de grandes volúmenes de información, líneas de productos, catálogos, demostraciones pudiendo hacer distribución gratuita de documentos y circulares electrónicas.
- Acceso remoto simple y seguridad en las comunicaciones.
- Realza la imagen Corporativa y mejora el estatus.
- Reduce los gastos ya que minimiza los costos de papelería, de correo para sus clientes, de información de sus productos en impresos.
- Dar servicio a los clientes por medio de formularios interactivos, para solicitudes de información.
- Automatiza procesos que no necesitan un trato personal.

- Presencia global, expandiendo las oportunidades de ventas ya que penetra en mercados internacionales.

### **7.2.2 Alianzas Estratégicas**

**Revisión de precios.** Como resultado de la existencia de una competencia fuerte a nivel local y regional, se realizó una revisión de precios junto con el Departamento de Mayoreo, llegando a un acuerdo de establecer un precio para ventas de contado y otro para ventas a crédito, teniendo en cuenta el tiempo de financiación de la compra. En el caso de los clientes socios de la Cooperativa se le concede descuento del 2.5% por ventas a crédito.

### **7.2.3 Estrategia de Eficiencia**

#### **Plan de Acción Participativa.**

Para llevar a cabo la participación por parte de las personas implicadas en los procedimientos que competen al Programa Hogar se diseñará un formato en donde se escribe el Número de sugerencia, Título de las ideas (a criterio del proponente) fecha de presentación, áreas. En la segunda parte el empleado realiza una breve descripción del problema que pretende resolver. Describe las posibles causas y porqué están sucediendo. De acuerdo a su criterio emite una idea para mejorar o solucionar situaciones de la empresa e identifica que, como, quien cuando se ejecutará y el costo de llevarla a cabo.

Para hacer realidad ésta Acción Participativa se tiene que definir los medios de estandarización para que exista una manera de medir las propuestas. También se define un comité, el cual evaluará la sugerencia y la ubica dentro de los medios de estandarización definidos de acuerdo a los objetivos de la organización. En la cara posterior del formato se dejan consignadas las observaciones del comité, la fecha y el seguimiento a cada sugerencia. Teniendo en cuenta los logros obtenidos bajo parámetros de medición se le asigna una calificación.

Las sugerencias se consignarán en dicho formato y deberán presentarse al menos una por mes. Estas sugerencias se llevarán a la práctica con la oportunidad de implementarse a nivel institucional y acceder a un incentivo económico a la persona que la presentó.

Se integrarán comités regionales por los administradores de (3) tres almacenes aledaños quienes se encargarán de reunirse cada dos (2) meses para evaluar todas las sugerencias. Presentarán las ideas relevantes en un proyecto escrito a un comité central conformado por el Director de Gestión Humana y al departamento de Organización y Métodos, quienes estudiarán y aprobarán su implementación.

Para el caso de los doce almacenes Hogar se conformarán cuatro (4) comités regionales. Los costos de transporte serán asumidos por la empresa.

**Capacitación al personal.** Se conformo un comité de capacitación, integrado por Gestión Humana y el IDEF<sup>29</sup> que se encargará del entrenamiento y capacitación permanente del personal.

Se aprovechará la existencia del IDEF, con miras a organizar un cronograma de capacitación personal de las diferentes áreas. Es así, como en la actualidad se proporcionó la siguiente capacitación:

Manejo del XENCO, tanto para el personal de oficinas como de administradores, para que su trabajo sea más eficiente y a tiempo.

Conferencias a la fuerza de ventas, para dotarla de conocimientos que le ayuden en el desempeño laboral, y por ende en el incremento de sus comisiones por ventas.

---

<sup>29</sup> Instituto de Educación no Formal. Constituye uno de los programas de Coomulturasan Multiactiva.

Convenios con los proveedores, para que proporcionen capacitación a los Asesores comerciales para tengan conocimiento pleno de las bondades de los artículos ofrecidos) para el momento de efectuar sus ventas).

Se plantea a la Cooperativa brindar Capacitación permanente al personal en temas de motivación, manejo de conflictos, manejo de estrés, relaciones interpersonales, Liderazgo entre otros. Lo anterior teniendo en cuenta los conflictos y renuencia a los cambios que se presentan con frecuencia en los administradores y Asesores Comerciales. Se evaluará periódicamente el comportamiento de los empleados y se definirán perfiles por cargos. Se dejará planteado por escrito que las personas que no reúnan el perfil de ventas, comportamiento y cuidado de los intereses de la cooperativa mediante el uso adecuado de las herramientas de trabajo no seguirán prestando sus servicios.

La capacitación debe ser constante pero se exigirá y evaluarán los resultados de la misma.

### **REDUCIR LOS ÍNDICES DE MORA DE LA COOPERATIVA.**

Para el logro de este objetivo la empresa debe organizar internamente el sistema de cobro y colocación de créditos mediante el suministro de herramientas de trabajo eficientes. Por lo anterior las mejoras a realizar son las siguientes:

**Rediseño Formato de libranza.** Cuenta con un nuevo formato de libranza que amplió a la cooperativa las facultades y herramientas de cobro jurídico para los créditos que entraban en mora por negligencia de la empresa pagadora o por la insolvencia de los empleados, ya que la antigua no facultaba en caso de desvinculación laboral el descuento de los valores por indemnización, bonificaciones, cesantías.

El modelo de libranza responde a los siguientes requisitos:

- Fecha límite en la entrega de dineros por las empresas pagadoras.
- Estipula intereses moratorios en caso de no ingresar oportunamente a la cooperativa los dineros.
- Asegurar el Crédito exigiendo Codeudor.
- En caso de desvinculación laboral se obliga a deducir la obligación pendiente.
- El nuevo formato contempla además el que la empresa pagadora queda autorizada por el empleado para no otorgar retiros parciales de cesantías hasta tanto no se presente el paz y salvo por cancelación total de las deudas.
- El auxiliar de cartera es la persona encargada del diligenciamiento de la libranza.
- La cooperativa no debe perseguir el cobro por otras vías legales.

### **Rediseñar el formato para solicitud de crédito.**

En este nuevo formato se incluye información fundamental que no tiene el anterior como: Nivel de estudio, personas a cargo, discriminar si es empleado o pensionado y a que empresa le trabaja, con fecha de ingreso teléfono y dirección del negocio. Incluye el valor de los egresos mensuales por concepto de créditos en otras entidades, proveedores, gastos familiares, arriendos. Estos datos son importantes para medir la capacidad de pago de los aspirantes a crédito y no incurrir en los errores del pasado en los que se otorgaron a personas con alto endeudamiento financiero, ocasionado por la falta de conocimiento del cliente y la ausencia de una base de datos actualizada.

Se incluye en forma discriminada el número de matrículas de los inmuebles, números de cuentas bancarias con antigüedad y nombre de la entidad, tarjetas de crédito. Lo anterior permite determinar que garantías sirven en un futuro proceso de cobro.

En cuanto a las referencias se discriminan en dos familiares, dos personales y dos comerciales. Las referencias familiares y personales servirán para que los vendedores puedan contactar mayor número de clientes partiendo de solicitar una referencia hasta el ofrecimiento de los servicios.

Las comerciales pueden darnos información adicional del comportamiento crediticio del aspirante a la aprobación del crédito.

Este nuevo diseño tiene los siguientes objetivos:

Crear una base de datos con la mayor información posible para diseñar políticas de mercadeo a clientes con perfiles definidos.

Fácil búsqueda de los clientes en caso de un cobro jurídico.

Información detallada de los bienes y valores a perseguir en caso de cobro judicial.

Agilidad en el cobro de cartera para reducir índices de mora.

### **REDISEÑO DE POLÍTICAS PARA CRÉDITOS ROTATIVOS.**

El crédito rotativo es un cupo fijo otorgado a personas naturales o jurídicas y entes estatales que le permiten al usuario suministro de mercancía permanente regulada por un reglamento:

Cumplir las condiciones de actualización de la información cada año debido al cambiante estado del mercado: Balances, representación legal, dirección actual.

No podrá excederse los despachos a las cuantías pactadas.

En caso de ampliación del cupo revisar tipo de garantía que soportará la ampliación con concepto del comité que determinará el avalúo de este nuevo soporte

La mora en el pago de la obligación pactada acarreará suspensión del suministro de la mercancía.

El Usuario tomará un seguro con amparos de vida hasta por el monto inicial otorgando como beneficiario a Coomultrasan.

### **Incremento Ventas de contado**

Teniendo en cuenta la situación económica y la poca disponibilidad de dinero para realizar compras de contado en la mayoría de clientes actuales y potenciales y ante la necesidad de la cooperativa de modificar la mezcla de ventas a una mayor participación de contado se plante la siguiente alternativa:

Plantear y llegar a un acuerdo con la Financiera Coomultrasan para que otorgue créditos por libranza con destino a compra de electrodomésticos y/o productos para el Hogar y gire el cheque para pago de contado a Coomultrasan multiactiva.

### **Organización de la cartera vencida de la Cooperativa para el cobro eficiente.**

Para esta organización resulta necesario elaborar una relación detallada de cartera vencida por rangos, de hecho ya se está efectuando de esta manera en el Departamento de Cartera, pero la gestión de cobro sigue descentralizada.

**El Anexo G - Muestra** un listado de cartera del programa Hogar a Diciembre/2004, en el cual figura la cartera vencida por cuantías en seis (6) rangos de los cuales se aprecia que el saldo total de cartera vencida en cada uno de los almacenes Hogar. Partiendo de esta información se realizará paretos para organizar la cartera vencida, analizar comportamiento y luego iniciar proceso jurídico como ultimo recurso de apoyo.

Dentro del Proyecto de Centralización Cartera detallada en el Capítulo 6, hace énfasis en la creación un CALL CENTER de mayor refuerzo para atacar a cada una de las etapas de morosidad en las que está divida cartera, tratando de hacer énfasis en la primera etapa, de manera que disminuya la labor y el desgaste de las siguientes etapas hasta llegar a la etapa de jurídico, pues esta última es la que se pretende evitar, por dos razones: en primer lugar para evitarle molestias al asociados en cuanto al reporte en las centrales de

riesgo y segundo porque las etapas de Prejurídico y Jurídico son las que mas representan gastos a la cooperativa.

Una sugerencia para el equipo de cartera es no desgastar esfuerzo en cobrar deudas inferiores a \$300.000.00, en la etapa Jurídica, debido a que precisamente este monto es el gasto que le representa a la Cooperativa la gestión de cobro en esta etapa crítica.

### **Actualizar la base de datos cada vez que el cliente se acerque a cancelar una cuota**

Se requiere este trabajo para consolidar una estrategia de mercadeo agresiva y aprovechar que en general las primeras cuotas son canceladas puntualmente. Por parte de los funcionarios encargado del recaudo confrontar la información de la pantalla con el cliente haciendo preguntas indirectas como esta dirección esta correcta? Permitirá mas adelante un programa de premios encaminados a sectores específicos de la población.

## **7.2.4 Estrategias de Reducción**

### **Reducción y control de costos y gastos.**

La Cooperativa presenta debilidades en procesos que le generan gastos elevados e innecesarios para su buen funcionamiento y por lo tanto se plantean las siguientes actividades para el seguimiento y control en cada almacén por parte de la administración teniendo en cuenta las siguientes observaciones:

1. El departamento de suministros es el encargado de realizar la compra y distribución de papelería y útiles de escritorio para las dependencias y oficinas de la Cooperativa. Los costos están ocasionados en volúmenes elevados de inventarios y en algunas ocasiones la destrucción de papelería obsoleta y deteriorada.

Se plantea que dicho departamento una vez reciba todos los pedidos de papelería y útiles de los almacenes, tabule las cantidades requeridas en su totalidad y solicite a los proveedores el número exacto de dicho informe. Se encargará de realizar las entregas inmediatamente reciba los pedidos de los proveedores, con el objetivo de manejar bajos niveles de inventarios.

Para estos logros se dejará estipulado por escrito las siguientes políticas:

Solo se aceptarán pedidos de papelería y útiles los primeros cinco días de cada mes.

Para el despacho óptimo de artículos de papelería y útiles el Director de Suministros realizará un estudio de oficinas por el nivel de operaciones histórico y proyectado, para controlar el que se generen inventarios y se trasladen los gastos hacia las dependencias por solicitud de cantidades injustificadas.

La elaboración de nuevas formas de papelería se solicitará previa autorización del Departamento de Organización y Métodos, quien debe presentar un estudio de cantidades óptimas requeridas y el proceso de utilización. Lo anterior disminuye el riesgo de destrucción papelería obsoleta, teniendo en cuenta los ajustes constantes de formatos a los requerimientos del control y mercado.

Se planteó al Departamento de Sistemas de la Cooperativa la necesidad de incluir documentos que se manejan en Caja de los almacenes elaborados por el sistema interno de la empresa (XENCO), con el propósito de disminuir costos de papelería y para eliminar el gasto innecesario de tiempo de los cajeros en la realización de los mismos, algunos de estos son:

Recibo de "Aportes" de los Asociados, el cual se elaboraba al inicio de este proyecto en forma manual mediante el diligenciamiento de un formato – recibo que en la actualidad tiene un costo por unidad de \$80 (ochenta pesos) con original y dos copias; además que

la contabilización se ejecutaba por separado ocasionando mas tareas a otros funcionarios.

Recibo de “otros ingresos” y “otros egresos”, se manejaba de igual manera, se diligenciaba a manos estos formatos y se contabilizan al final del día cuando se realiza el flujo de caja. Bueno en lo que va de la práctica, ya se realizan directamente por el sistema.

2. Modificar el sistema de correo de la Cooperativa. Actualmente los almacenes Hogar envían su correo con una relación detallada al Departamento de Correspondencia Ubicado en la Oficina Principal. Esta área realiza nuevamente un proceso de separación, verificación de sobres y grabación en el sistema que genera una nueva planilla para distribuir a los almacenes.

Las debilidades radican en: Costos de un empleado (quien graba información) y que la Cooperativa puede utilizarlo en otras funciones; Utilización de un computador y papelería para reproceso, No es necesario; No se tienen establecidos días específicos para envío y recepción del correo por parte de los almacenes.

Los almacenes realizan el envío de sus documentos al área de Correspondencia de Coomultrasan por diferentes empresas y puede ocasionar riesgos en el manejo de la información y falta de responsabilidades.

Se plantea la siguiente alternativa:

Contratar los servicios de una sola empresa de correo que realice la logística de entrega y recibo de documentos. Pues con la centralización cartera se elaborarán las cartas de cobro, las cartas de presentación de los créditos y de Bienvenida y las cartas de acuerdos de pago en un solo punto y esto facilitaría la distribución y la puntualidad en la entrega el usuario.

Los almacenes ordenarán los documentos en sobres separados por áreas o dependencias de destino y relacionaran en la planilla de envío bajo una numeración manual. El Departamento de correspondencia de la Cooperativa recibe los sobres sin abrirlos y verifica el número de radicado con el de la planilla de relación. Con un radiador imprime un nuevo número a los sobres y los archiva en tulas por oficinas o dependencias para entregarlas a la empresa de correo en los días y hora de la semana previamente asignados. En una planilla tamaño tarjeta coloca como título el nombre de la oficina de destino, y relaciona los sobres por el número de radicado, la oficina de origen y la fecha de entrega.

### 3. Realizar el montaje de un sistema de comunicación interno (Intranet).

La intranet reduce drásticamente los costes y el tiempo de los procesos de generación, duplicación, distribución y uso de los datos. El modelo de una intranet es más sencillo: creación de la información y migración de esta a la red interna.

Con este sistema se busca reducir costos de teléfono por llamadas para mensajes que se pueden comunicar por el sistema interno. La disminución de papelería, fotocopias y transportes por llevar la información a toda la empresa.

Igualmente en la capacitación de los empleados el aprendizaje en línea es una de las vías más efectivas para reducir gastos y obtener un retorno a la inversión porque se evita todo el pago de la logística (Tiempo, traslados, estadía etc.)

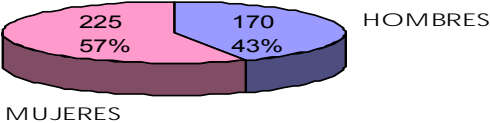
El empleado tiene acceso a él los siete días de la semana, las 24 horas del día, lo que no sucede en la enseñanza tradicional, debido a que un evento de capacitación requiere ser programado y preparado con anticipación. Este sistema refleja otra serie de beneficios como: mayor accesibilidad a la información, incremento de la productividad, calidad y nivel de satisfacción de cada empleado.

Eliminaría de la Cooperativa su tradicional sistema de distribución de información, basado en el papel, en un potente sistema de comunicación electrónico, concentrando sus esfuerzos en la información de carácter Relevante: ventas, recursos humanos, soporte

técnico, finanzas, cartas corporativas, gestión de proyectos. En un mercado cambiante es necesario tener una red de comunicación interna que recoja cualquier cambio en la estrategia o productos de la empresa. Los administradores necesitan tener actualizada la información para el desempeño de su actividad cotidiana.

**7.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Actualmente, 395 empleados figuran en la nómina de la Cooperativa distribuidos de la siguiente manera<sup>30</sup>:



**Gráfica 10. Distribución por genero de la nomina de Coomultrasan Ltda.**

La Gráfica 10 evidencia una mayor representación del género femenino con respecto al masculino.

Los empleados de la Cooperativa se encuentran distribuidos en los campos de acción ó programas en los cuales hace presencia Coomultrasan Multiactiva para satisfacer las necesidades a sus asociados y público en general. El Cuadro 30 - muestra el número de empleados que participan en cada una de las unidades de negocios respectivas, y el personal administrativo que competen a todos los programas, tales como: Asamblea General, Revisoría Fiscal, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerencia General, Tesorería, Contabilidad, Dirección Jurídica y Mercadeo (los cuales se encuentran ubicados en la sede administrativa)

PROGRAMA HOGAR	171	43%
----------------	-----	-----

<sup>30</sup> Fuente: COOMULTRASAN MULTIACTIVA. Departamento de Nómina

PROGRAMA MATERIALES	70	18%
PROGRAMA SALUD	61	15%
SEDE ADMINISTRATIVA	55	14%
PROGRAMA DROGAS	33	8%
PROGRAMA CREDI-APORTES	3	1%
PROGRAMA EDUCACIÓN	2	1%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 30. Participación del personal por programa y administrativos.**

Respecto al nivel de educación y la antigüedad del recurso humano se observa que predomina la secundaria y una antigüedad menor a los cinco años. (ver cuadros 31 y 32).

PRIMARIA	42	11%
SECUNDARIA	171	43%
TÉCNICOS	118	30%
PROFESIONALES	56	14%
PROF.+ ESPECIALIZACIÓN	8	2%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 31. Nivel de educación**

Menos de 5 AÑOS	136	34%
DE 6 - 10 AÑOS	104	26%
DE 11 - 15 AÑOS	81	21%
DE 16 - 20 AÑOS	47	12%
DE 21 - 25 AÑOS	7	2%
DE 26 - 30 AÑOS	17	4%
Más de 31 AÑOS	3	1%
<b>Total</b>	<b>395</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 32. Antigüedad**

Con el anterior contexto se determina la importancia que tiene el programa Hogar dentro de la Cooperativa: mayor número de almacenes, mayor participación de empleados, mayores ingresos por ventas. **Ver Anexo – H.**

Coomultrasan Ltda., no solo cuenta con los 395 empleados que figuran en nómina, sino que también se vincula personal de Exicoop Ltda y Serviproc. (ver cuadro 33).

<u>Origen</u>	<u>No. Empleados</u>
Coomultrasan Ltda.	171
Exicoop Ltda.	18
Serviproc	14
<b>Total</b>	<b>203</b>

**Cuadro 33. Origen de la vinculación al Programa Hogar.<sup>31</sup>**

Actualmente la cooperativa tiene un plan de compensación y de beneficios extras para el recurso humano vinculado. Con el cual se pretende incentivar y mantener motivado al capital humano de la organización (ver cuadro 34).

<b>COMPENSACIONES EXTRALEGALES</b>	<b>PLANES DE COMPENSACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bonificación Primer Semestre (valor fijo).</li> <li>•Bonificación segundo Semestre (Medio sueldo a los fijos, y Bonificación fija para sueldos Variables).</li> <li>•Prima Antigüedad para 5,10,15,20 años.</li> <li>•Prima de Vacaciones.</li> <li>•Bonificaciones Promedio de Ventas.</li> <li>•Becas para empleados.</li> <li>•Modalidad de Contratos- Fijos- Indefinidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sueldos fijos personal administrativo secretarias.</li> <li>•Comisión por venta y recaudo para administradores.</li> <li>•Comisión por ventas asesores comerciales.</li> <li>•Comisión por cobro para cobradores.</li> <li>•Salarios fijos mas comisión con base en la utilidad para coordinadores de programa.</li> </ul>
<b>PROGRAMAS DE BIENESTAR</b>	<b>PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Día de los Niños: para hijos de empleados.</li> <li>•Vacaciones Creativas: Junio – Diciembre.</li> <li>•Eventos Especiales: Día de la Mujer,</li> <li>•Día de la secretaria entre otros.</li> <li>•Paseo de Integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Formación de técnicos que suple la contratación de Aprendices Sena.</li> <li>•Capacitación en las actividades, manejo de computadores, Kardex, Auxiliar almacén, ventas etc.</li> <li>•Programas Inducción para el personal.</li> </ul>

<sup>31</sup> Fuente: COOMULTRASAN MULTIACTIVA. Departamento de Nómina y Gestión Humana.

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eventos Deportivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitación en Filosofía Empresarial.</li> <li>•Cultura de Atención al Cliente.</li> <li>•Filosofía Cooperativa.</li> <li>•Entrenamiento para cargos.</li> </ul>
--	---

**Cuadro 34. Programas y planes de Compensación Coomultrasan Ltda.**

### **7.3.1 Enfoque – Recurso Humano**

Para la planeación estratégico de los Recursos Humanos de la Cooperativa se hace necesario e importante la definición de la misión y visión con sus objetivos y estrategias de este enfoque, haciendo énfasis en el carácter de la empresa, que hace parte del sector solidario:

#### **MISIÓN**

Dotar a la Cooperativa de personal idóneo para el logro de los objetivos empresariales, paralelo a la satisfacción de cada uno en la organización.

Lo anterior a través de una selección técnica de personal, justos y equitativos niveles salariales, adecuados programas de capacitación, desarrollo y bienestar que permita aumentar la eficiencia, la productividad y el bienestar de cada empleado en las distintas áreas de la empresa.

#### **VISIÓN**

En el mediano plazo lograr la selección y contratación del personal más idóneo en el tiempo requerido, por cada dependencia y desarrollar programas que permitan un mejoramiento en el desempeño del personal actual dentro de un ambiente de bienestar óptimo.

En este aparte resulta indispensable definir los Objetivos y las Estrategias a seguir, contemplando el enfoque del Recurso Humano que resulta ser operativo y administrativo:

<b>OBJETIVO GENERAL</b>
<p>Diseñar e implementar estrategias que contribuyan al incremento en el nivel de competitividad de la organización con el aporte del mejor talento Humano y los procesos indicados.</p>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer programas de medición de Clima Organizacional.</li> <li>• Desarrollar un plan de Capacitación a 3 años</li> <li>• Revisión de la Escala Salarial.</li> <li>• Establecer una real utilidad a la evaluación del desempeño que motive su aplicación</li> <li>• Estandarizar procesos de selección.</li> <li>• Revisión de Procedimientos, funciones y Responsabilidades</li> <li>• Desarrollar un Programa de entrenamiento que permita al personal el mejor uso de la tecnología, en cada puesto de trabajo.</li> <li>• Regular los costos laborales.</li> <li>• Establecer y estandarizar la real necesidad de personal por unidad de negocio</li> </ul>

**Cuadro 35. Objetivos del Enfoque – Recurso Humano – Programa Hogar.**

<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación con una firma de psicólogos especializados la medición del clima Organizacional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de encuestas a nivel de cada administrador y jefe de oficina para detectar las necesidades de capacitación de los empleados en el cargo y en aspectos generales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar el personal por programas que permitan unificar escalas salariales para cada uno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montar programa de Evaluación Desempeño que se adapte a las necesidades de la</li> </ul>

empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión puntual de tareas en cada puesto de trabajo y análisis de viabilidad para su automatización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar convenios de Outsorsing para algunas áreas de la empresa como contabilidad, sistemas, aseo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adelantar un proceso de reestructuración, seleccionando el personal idóneo.</li> </ul>

**Cuadro 36. Estrategias del Enfoque – Recurso Humano – Programa Hogar.**

### 7.3.2 Plan de Acción

ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE	ÁREA
Revisión Funciones y Responsabilidades	2 Meses	G. Humana O y M	Programa Hogar
Encuestas de Capacitación	2 Meses	G. Humana	Programa Hogar
Definir nueva escala salarial	1 Mes	G. Humana O y M	Programa Hogar
Reestructuración de Personal (*)	1 Mes	G. Humana Gerencia	Programa Hogar
Revisión Manual Control Interno (*)	1 Mes	G. Humana O y M	Programa Hogar
Medir Clima Laboral	4 Meses	G. Humana	Programa Hogar
Evaluación del Desempeño	4 Meses	G. Humana	Programa Hogar
Convenios Outsorsing	1 Mes	G. Humana	Programa Hogar
Revisión Tareas para automatizar	6 Meses	G. Humana O y M	Programa Hogar

**Cuadro 37. Plan de Acción – Recurso Humano.**

(\*): Actividades Simultáneas

O y M: Departamento de Organización y Métodos

### 7.3.3 Análisis DOFA – Recurso Humano Coomultrasan Multiactiva

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala salarial Dispersa</li> <li>• Personal con alta antigüedad incompetente</li> <li>• Variedad en la forma Compensación</li> <li>• Software para el manejo nomina</li> <li>• Alto nivel ausentismo</li> <li>• No medición clima Laboral</li> <li>• Control Interno</li> <li>• No evaluación Desempeño</li> <li>• Contratos a Termino Indefinido</li> <li>• Estructura deficiente en Dpto.. de Gestión Humana</li> <li>• Procesos administrativos no estandarizados</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la legislación Laboral</li> <li>• Outsorsing para algunas áreas</li> <li>• Competencias laborales</li> <li>• Convenios interinstitucionales</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo Económico para la realización programas de formación, capacitación</li> <li>• Programas de Bienestar</li> <li>• Sistema de compensación incentivos extralegales</li> <li>• Promoción del Talento Humano</li> <li>• Apoyo para formación técnica y profesional.</li> <li>• Desarrollo de Habilidades</li> <li>• Organización más horizontal que vertical</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No consecución de personal con el perfil adecuado para el cargo</li> <li>• Reducción de los márgenes de Rentabilidad en los negocios</li> <li>• Impuestos, parafiscales</li> </ul>

**Cuadro 38. DOFA- Recursos Humanos.**

## **8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

### **8.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS<sup>32</sup>**

#### **Mejoramiento Continuo**

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal, es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.

#### **Importancia del Mejoramiento Continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Hay que mejorar porque, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La razón por la cual los clientes

---

<sup>32</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx/biblio/f/mejoracontinua.htm>

prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

## **El Proceso de Mejoramiento**

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión de equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

## **Resultados del Mejoramiento de los Procesos**

Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa, Mejoramiento del tiempo de respuesta, Disminución de costos en general, Reducción en inventarios, Mayor participación efectiva en el mercado, Menor burocracia y por su puesto Mayor satisfacción del cliente entre otras.

### **8.1.1 Historia de los Procesos de la Empresa<sup>33</sup>**

Los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial. En muchas empresas, estas necesidades surgieron cuando esta era joven y estaba creciendo. Los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes.

---

<sup>33</sup> Fuente: Harrington, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Mc Graw Hill. Pag. 18.

Después de ese comienzo modesto, se les descuidó e ignoró. Estos procesos no se actualizaron para mantener el ritmo de la atmósfera empresarial. Nadie se tomó el tiempo necesario para revisarlos y depurarlos. A medida que la organización crecía, la responsabilidad de estos procesos se dividía entre muchos departamentos y asimismo, se destinaban cheques adicionales y saldos a medida que crecían los pequeños imperios. Empezaron a desarrollarse grupos minúsculos de burocracia. Una firma fue remplazada por dos, tres o cuatro.

La burocracia se convirtió en la regla, más que en la excepción. Se colocaron remiendos encima de remiendos. Nadie entendía realmente lo que estaba sucediendo, de manera que nadie podía auditar los procesos de la empresa para asegurarse de que se realizaban correctamente. Por el camino se perdía la concentración en el cliente externo.

La organización se centró más en sí misma, y las personas no comprendieron en realidad el impacto de sus actividades sobre el cliente externo.

En consecuencia, los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intensivo; demandaban exceso de tiempo e irritaban por igual a la gerencia y a los empleados. Mientras la mayor parte de las organizaciones aceptaba estos procesos como un mal necesario, éstos se habían convertido en la piedra del molino atada al cuello de la organización que cada vez más obstaculizaba la capacidad de la organización para competir.

## **8.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Se Requiere un rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de la organización.

La propuesta ha sido diseñada partiendo de un análisis de las falencias encontradas a través del conocimiento de los procesos de la Cooperativa y viendo la manera de que

esos cambios sean radicales y definitivos para el desempeño de los mismos, haciendo un diagnóstico en forma departamentalizada siguiendo como parámetros los siguientes fundamentos teóricos:

Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres (3) tipos principales de actividades:<sup>34</sup>

Las actividades que agregan valor: son aquellas actividades importantes para los clientes.

Las actividades de traspaso: son las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales.

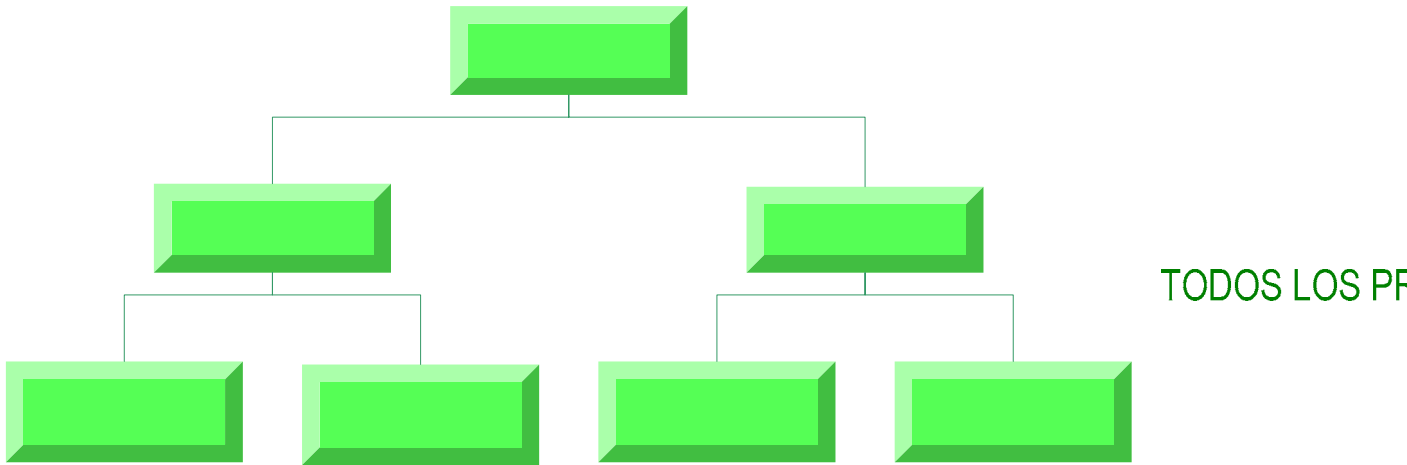
Las actividades de control: son las que se crean en su mayor parte para controlar los trasposos a través de las fronteras mencionadas.

Mediante un rediseño rápido y radical se modifica no todos los procesos dentro de una organización sino sólo aquellos que son a la vez *estratégicos* y de *valor agregado*.

Los Tipos de proceso de una organización se muestran en la siguiente figura:

---

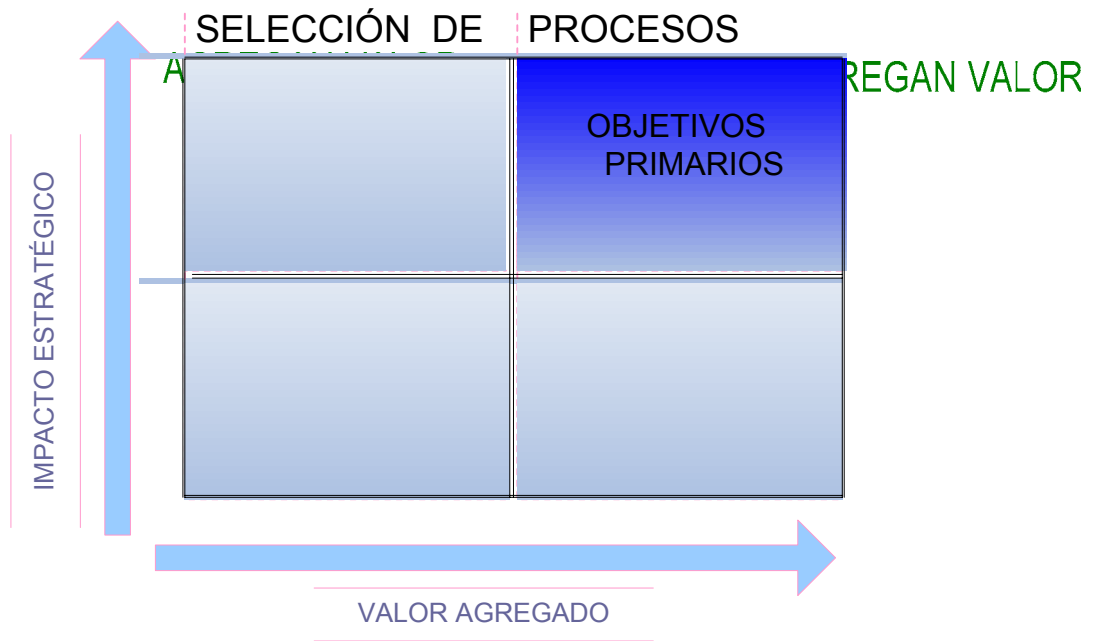
<sup>34</sup> Raymond L. Manganelli – Mark M. Klein. Cómo Hacer Reingeniería. Editorial Norma. Pag. 8



**Gráfica 11. Procesos Estratégicos de valor Agregado**

Los Estratégicos son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de una compañía; los procesos estratégicos son un parte integrante de la manera como la compañía se define así misma.

Los de valor agregado son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, y por los cuales este está dispuesto a pagar; suministran o producen algo que él aprecia como parte del producto y servicio que se le ofrece.



**Gráfica 12. Selección de procesos**

La figura muestra donde se debe buscar para identificar los procesos que se debe rediseñar. El objetivo para el desarrollo del rediseño de Procesos lo constituyen a aquellos procesos que son a la vez Estratégicos y de Valor Agregado.<sup>35</sup>

### **8.3 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA**

El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.

Con el propósito de conocer en profundidad las ventajas e inconvenientes que plantea el redireccionamiento estratégico de los procesos puntuales descritos en capítulo anteriores, analizando la implementación del rediseño de nuevos métodos de gestión de cobro, proceso venta, manejo inventario, nuevo servicio de base tecnológica, la calidad de los productos, excelente contacto con los asociados y proveedores, la confiabilidad, la aceptabilidad por parte de los clientes potenciales y los demás atributos que permitan medir su competitividad en el mercado.

Este es un servicio que la cooperativa pondrá a disposición de sus asociados y comunidad en general a fin de que puedan experimentar las implicaciones y consecuencias de producir y mercadear una aplicación.

### **8.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La satisfacción del cliente debe ocupar un lugar central en la planificación, tanto en la estratégica, como en la de mediano plazo y la operativa. Los niveles de satisfacción a lograr no son ajenos a los valores, a la misión, a la visión, y los objetivos determinados en la planificación estratégica.

---

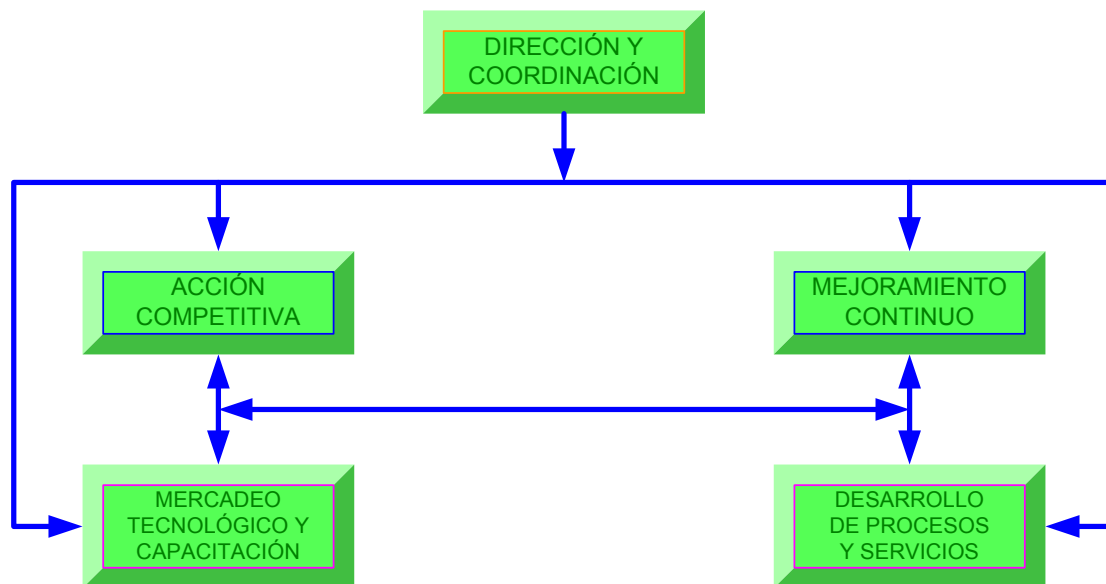
<sup>35</sup> Raymond L. Manganelli – Mark M. Klein. Cómo Hacer Reingeniería. Editorial Norma. Fig. 1-5 Pag. 11.

Para alcanzar la realización plena de los objetivos se establece para la cooperativa un conjunto de estrategias que tienen como propósito ofrecer a sus asociados y comunidad en general productos y servicios, que mejoren la calidad de vida satisfaciendo las necesidades y expectativas.

Coomultrasan Multiactiva es una organización dinamizadora y promotora del desarrollo de las empresas del sector comercial y financiero. La cultura organizacional de la Cooperativa está basada en valores y sus principios en los cuales la condición esencial es la constancia en la capacitación y mejoramiento permanente del talento humano, satisfaciendo las expectativas de los asociados, que es la verdadera razón de ser. Y en este contexto uno de los objetivos estratégicos sería la aplicación de conocimiento tecnológico y técnico para el desarrollo de bienes y servicios con responsabilidad, actitud de servicio, compromiso, trabajo colectivo, calidad y respeto por los demás, orientando los servicios hacia las necesidades y requerimientos de sus clientes reales y potenciales.

Desde la perspectiva de una Estrategia organizacional en cuanto a la prestación de sus servicios específicamente servicios financieros que compete la venta de los artículos de Hogar, bajo la dirección y coordinación de los cargos de Coordinadores de Cartera y del Programa de Electrodomésticos y productos para el Hogar, El módulo organizacional básico de la unidad de negocios HOGAR, el cual estará compuesto por un personal selecto, con experiencia y con perfiles determinados por las necesidades concretas de cada tarea o proyecto a realizar.

Se presenta un diagrama que ilustra la forma como estará articulada la unidad de negocio de la cooperativa en estudio con cada uno de los rediseños puntuales mencionados a través del proyecto. Las funciones y actividades básicas que llevarán a cabo son las que se relacionan a continuación:



**Gráfica 13. Seguimiento**

## 8.5 PREPARACIÓN DE PLANES DE TRABAJO

La Mejora Continua, significa mejorar los estándares, estableciendo a su vez, estándares más altos, por lo que una vez establecido este concepto, el trabajo de mantenimiento por la administración o por el responsable del proceso, consiste en procurar que se observen los nuevos estándares.<sup>36</sup>

La Mejora Continua duradera, sólo se logra cuando el personal trabaja para estándares más altos, de este modo, el mantenimiento y el mejoramiento son una mancuerna inseparable. Por tal motivo, cuando se efectúan mejoras en los procesos, éstas a la larga, conducirán a mejorar la calidad y la productividad, evitando así, la preocupación por los resultados.

Como ya se comentó en párrafos anteriores, el punto de partida para la Mejora Continua, es reconocer que se tiene una no-conformidad, desviación o problema, por lo que concluimos que el mejoramiento gana más terreno cuando se resuelve un problema. Sin

<sup>36</sup> Fuente: Weismantel. Crecimiento Empresarial. Mc Graw Hill.

embargo, para consolidar el nuevo nivel de mejora, éste debe ser estandarizado, bien sea en un procedimiento, instrucción de trabajo o en los niveles de desempeño.

Por lo tanto, reforzaremos el concepto de mejoramiento e innovación como mancuerna de desarrollo de una organización, controlando la forma en que interactúan la innovación y la mejora, observando que cuando se establece un proceso innovado, se establece también un nuevo estándar, el cual, debe someterse al proceso de mejora, mismo que garantice el desarrollo del nuevo proceso, y así sucesivamente.

Una innovación por si sola, forma un estándar revolucionario de desempeño alcanzable. Al corto plazo, el nivel de desempeño declinará a menos que sea refutado y mejorado constantemente. Por consecuencia, deduzco que siempre que se logra implementar un nuevo estándar por innovación, este debe estar seguido de una serie de esfuerzos por parte del responsable del proceso y su personal, para mantenerlo y mejorarlo, como base estratégica de desarrollo de cada uno de los procesos que configuran la empresa.

Concluyendo, si incluimos dentro de nuestra cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos que por consecuencia, serán los resultados deseados, evitando costos por corrección, fomentando el compromiso con la calidad por parte de todos los involucrados, ganando terreno en el crecimiento individual, colectivo y, en su conjunto, de toda la organización.

El desarrollo competitivo de estas cadenas comerciales, consideradas de gran importancia para el crecimiento económico del país, ha demandado la vinculación de nuevos asociados a los cuales se le debería entrevistar para lograr una mayor orientación de mercado partiendo de la capacidad tecnológica y la identificación de líneas estratégicas dirigidas al mejoramiento de los productos y servicios existentes, al llegar a los puntos de venta nuevos productos y al mejoramiento de los procesos administrativos y de comercialización (los productos por parte de los proveedores y los servicios por parte de la cooperativa).

### **8.5.1 Preparación de Planes de Trabajo para el Corto Plazo**

Hacer mercadeo interno extrayendo del sistema que emplea la cooperativa (sistema XENCO) la información de los movimientos de los asociados en cuanto a compras realizadas a crédito, si el cliente o usuario ha tenido buen hábito de pago hacerle una llamada telefónica pocos días antes de terminar la obligación.

La llamada de mercadeo debe contener:

- La Telemercaderista felicita al asociado de la cooperativa por su puntualidad en los pagos.
- Realiza preguntas para medir la satisfacción del usuario. Preguntas a cerca del servicio y del producto adquirido
- Toma nota de las quejas y sugerencias de los asociados, las cuales serán tabuladas para un posterior análisis y tomar provecho de las mismas en la empresa.
- Le pregunta si está interesado en adquirir un nuevo artículo que se encuentre en los Almacenes Hogar.
- Le explica el portafolio de los productos en existencia.
- Trata de que le cliente realice el pedido
- Verifica de que el monto del artículo que el usuario desee requiera de la consecución de nuevos codeudores o si es posible dejar a los codeudores que registró en el crédito anteriormente realizado.
- Legalizar el pedido de la mercancía para proseguir con la logística de venta y entrega de la mercancía.

Un plan a corto plazo y de hecho ya se hizo realidad en el transcurso del presente proyecto fue la redistribución de funciones de los cargos supervisados por los Administradores de los Almacenes Hogar, aun se encuentra en período de prueba para ver de que manera evoluciona con los nuevos cambios.

Dentro del rediseño de las actividades administrativas del proceso de venta se eliminó la caja registradora, debido a que todas las transacciones se pueden realizar por medio del sistema interno de la cooperativa. Anteriormente se registraba unas transacciones en el sistema y otras en forma manual, con la ayuda del grupo de sistema de la cooperativa se logró incluir dentro del sistema XENCO los documentos que se elaboraban en forma manual tales como aportes, otros egresos y otros ingresos. Por tal motivo se requería de la caja registradora para la totalización del flujo de caja. En la actualidad en dos almacenes Hogar de la ciudad de Bucaramanga se está realizando todas las operaciones de caja en el sistema, donde se facilita generar de un listado de absolutamente todas las transacciones del día.

La asistente administrativa de cada almacén de Electrodomésticos y productos para el Hogar es la encargada de la gestión de los servicios técnicos solicitados por los asociados y clientes de la Cooperativa (los servicios técnicos es por cuenta de los proveedores, es el momento en que el usuario hace efectivo la garantía de compra del artículo en cada reclamo con respecto al manejo y/o calidad del mismo). El número de llamadas recibidas por este motivo requiere de la dedicación de un alto porcentaje de tiempo, sería mejor tratar de eliminar este tipo de situación la cual afecta al cliente y a la imagen de la cooperativa que centrarse en la oportuna gestión.

La propuesta es realizar unas estadísticas con base en el número de reclamos solicitados por los asociados y clientes con respecto a los artículos adquiridos, con se registre lo siguiente:

- Porcentaje de reclamos de cada uno de los artículos
- Porcentaje de reclamos tabulado por proveedor
- Porcentaje de motivo de cada uno de los artículos
- Porcentaje de motivo de cada uno de los proveedores de esos artículos

Luego presentarle al proveedor las estadísticas reales y plantearle la posibilidad de mejorar haciendo énfasis en los motivos por los cuales los usuarios solicitan servicios técnicos, exponerles las ventajas y ganancias recibidas. Llegar al caso de decirles que si

esas situaciones no mejoran en un tiempo determinado, sería mejor no seguirle haciendo pedido de los artículos que mayor problema presenta.

Se necesita sustentarles a los proveedores que es garantía de dos vía, es decir, tanto ventajosa para la imagen de la empresa proveedores (marca de los electrodomésticos y productos ofrecidos en los puntos de venta Hogar Coomultrasan) como para la cooperativa en sí.

Otra tarea que se puede emprender en el monitoreo de oportunidades comerciales para la consecución del estrechamiento de las relaciones comerciales con organizaciones de buen nombre y aquellas no tan reconocidas para brindarles la oportunidad a sus empleados para que disfruten de los beneficios de ser asociados de la cooperativa por medio de libranza.

### **8.5.2 Preparación de Planes de Trabajo para el Mediano Plazo**

Centralización Cartera Área metropolitana de Bucaramanga del programa Electrodomésticos y productos para el Hogar, con el fin de lograr un alto mejoramiento en la gestión de recaudo, en el seguimiento del comportamiento de los asociados con respecto a sus obligaciones financieras

El centro de Cartera requiere para su funcionamiento una infraestructura computacional acorde con la complejidad y el alcance de las operaciones que va a realizar. Esta infraestructura estará integrada inicialmente por una red de computadores con todas las facilidades que suelen requerir en cuanto a tecnología de la información se refiere. La red se interconectará con otras redes de la cooperativa a través de Internet.

Es sabido que la cooperativa cuenta con un excelente grupo en el área de sistemas, sin embargo no está demás contar con asesoría para la selección y adquisición de equipos, que sea los adecuados teniendo en cuenta la versatilidad de la utilidad. Ver las

propuestas de proveedores y analizar las alternativas expuestas por ellos para una buena elección.

Las organizaciones, en primera instancia, se verán muy beneficiadas si se canaliza el Sistema de Calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada. En otras palabras, contar con un Sistema certificado, debe ser más que un simple "Certificado"; debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:

- La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes.
- El rendimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad, es proporcional al nivel de compromiso de la Alta Dirección.
- El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.

El mercado nacional exige de los productos competitividad en precio, calidad, tiempo de entrega, empaque, servicio postventas, canales de distribución, Coomultrasan orientará sus servicios hacia la creación de estas ventajas competitivas en las empresas y las asesorará en la búsqueda de soluciones innovadoras en sus procesos y productos. Se requiere para Coomultrasan la implementación de un sistema logístico que incluya principalmente la Bodega de Electrodomésticos y productos para el Hogar. Esta actividad es para el mediano plazo, a corto plazo se puede implementar una redistribución de funciones y actividades para el mejoramiento de la entrega de los productos.

### **8.5.3 Preparación de Planes de Trabajo para el Largo Plazo**

La alternativa para la transformación organizacional es la planeación a largo plazo, en donde el supuesto es un futuro exitoso y no existe la necesidad de considerar el futuro de la compañía como ampliamente diferente de su condición pasada y actual. Esta situación

puede ocurrir, y ocurre, y esas organizaciones no necesitan comprometerse en el tipo de planeación estratégica aplicada. Posiblemente, el tiempo y la energía necesarios serían injustificados. Sin embargo, la experiencia en una amplia gama de organizaciones – con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro, públicas y privadas, grandes y pequeñas, en todos los tipos de industrias, y que ofrecen todos los tipos de productos y servicios imaginables – sugiere que son pocas las empresas que se pueden manejar en el ambiente actual con una planeación a largo plazo.

Los cambios de nuestra sociedad que casi a diario impactan en las organizaciones, se comprenden de manera tan amplia que sería redundante analizarlos en esta parte, y se reconoce que su ritmo aumenta con rapidez. Es posible que a las compañías que no examinan de manera sistemática el impacto total de estos cambios en su victoria futura se les escape el éxito, independientemente de su triunfo en el pasado.

Un plan estratégico que compete la gestión de los proveedores, es contar con un programa que permita tener información sobre los proveedores: Información directamente proporcionada por sus proveedores, que agrupe la información relativa de los distribuidores de los productos que ofrece Coomultrasan - Línea Hogar, donde aparezca la suma de información cuantitativa y cualitativa generando una “información inteligente”.

Realzar un Análisis de proveedores: Los proveedores serán clasificados de acuerdo con una serie de criterios ponderados, que los datos de los proveedores puedan compararse fácilmente. Búsqueda de proveedores, que pueda crear su propia base de datos centralizada, actualización periódica la base de datos.

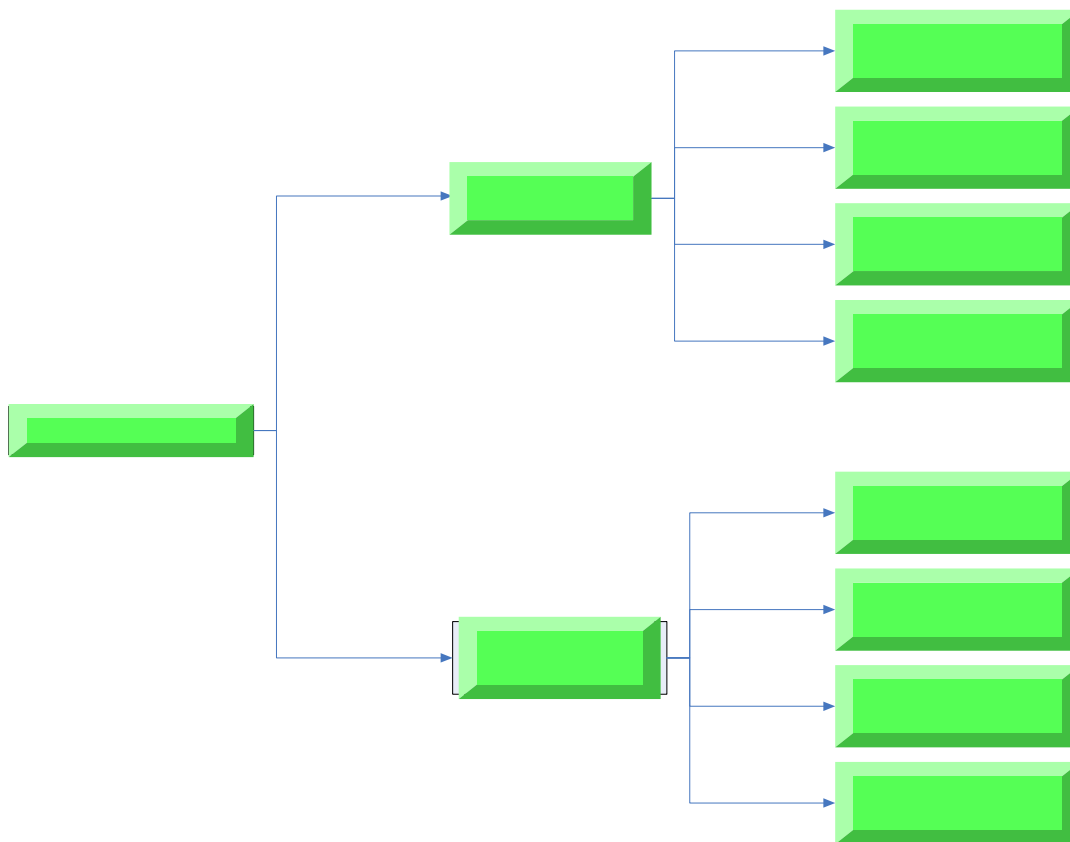
La anterior propuesta está planteada a largo plazo porque la plataforma de proveedores no es lo suficientemente amplia como para que amerite un montaje de un programa tan complejo y tan costoso; otra de las razones, es porque este plan va ligado a otros, los cuales suponen mayor cobertura del mercado y por ende incremento en el número de asociados, comunidad en general y por supuesto clientes potenciales.

Algunas de las ventajas que presenta la implementación del programa para proveedores son: Minimiza el costo de administración de Proveedores. Centraliza la comunicación con proveedores en una única vía de contacto, Minimiza el pago de Intereses por mora, Mejor atención al proveedor y manejo de sus expectativas, Notifica sobre la situación de Riesgo Comercial a partir de reglas prefijadas por la cooperativa. Además influye de una manera positiva a los proveedores: Obtención de información detallada de los documentos enviados, eliminando los llamados recurrentes para averiguar el estado de los mismos, Recepción de avisos en forma automática (cuando se actualiza el sistema), figura un registro de la comunicación Cooperativa - Proveedor.

Dentro de otros aspectos, lo importante es la disposición y capacidad que presente los directivos de la cooperativa, económica y financieramente hablando.

## 9. RESULTADOS

Esta parte del criterio valora el desempeño y mejoramiento de la entidad en áreas claves de la organización. Se considera muy importante la comparación de niveles de desempeño con los resultados de empresas que suministren los mismos o servicios similares en circunstancias diferentes o iguales (comparaciones competitivas) y con empresas u organizaciones de otros sectores o actividades (Benchmarking).



**Gráfica 14. Categorías para la Evaluación de Resultados.<sup>37</sup>**

<sup>37</sup> Fuente: Un reconocimiento al mejoramiento en la gestión de servicios públicos domiciliarios. Premio SUPERGESTIÓN 3ª Versión – 2000.

## **9.1 RESULTADOS INTERNOS**

### **9.1.1 Mejoramiento de Procesos, Productos y Servicios**

Para el Mejoramiento de Procesos se requiere por lo general un Rediseño de los mismos. El conocimiento de los factores operativos que determinan el comportamiento de los procesos productivos, es una herramienta fundamental para contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización.

Resulta necesaria su interacción con el desarrollo de estos procesos para generar simultánea y permanentemente las actividades de mejoramiento requeridas de acuerdo con los cambios y exigencias del mercado. La labor en esta área es identificar los mejores medios para generar bienes y servicios de alta calidad, confiables y con efectividad de costos.

La Mejora Continua para la Innovación de Procesos, implica entender y trabajar en la cadena de valor:

Proveedores-Organización-Cliente, y directamente en los Procesos que configuran esta cadena, sumando las diferentes iniciativas de mejora. El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

1. Comportamiento de equipo.
2. Compromiso de mejora constante.
3. Establecimiento de objetivos locales.
4. Establecimiento de mecanismos de medición.
5. Verificación de resultados.
6. Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en HACER LAS COSAS BIEN SIEMPRE. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

### **9.1.2 Mejoramiento Comercial y Financiero**

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

1. Análisis de los flujos de trabajo.
2. Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
3. Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
4. Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

Estos márgenes están definidos con base en las actividades primarias y las actividades de soporte donde intervienen la cadena de valor de los Proveedores, de los Canales y de los Compradores y/o usuarios. En resumidas cuentas lograr mayores y mejores niveles de satisfacción representa para la Coomultrasan mayores niveles de rentabilidad.

### **9.1.3 Mejoramiento del Talento Humano**

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

- Análisis de los flujos de trabajo.
- Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo, si quisiéramos establecer una secuencia de pasos para la Mejora, estos serían:

- Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
- Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
- Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
- Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.

- Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

#### **9.1.4 Mejoramiento en el Desempeño de los Proveedores**

La empresa como tal puede y debe definir pautas para el mejoramiento en el desempeño de los proveedores, puede lograr incluso el mejoramiento de los productos suministrados por ellos, pues quien mas que Coomultrasan – Línea Hogar o empresas del sector para analizar las necesidades y exigencias del mercado, dándole así pautas para reestructurar su plataforma y diseño de los productos.

Coomultrasan se encarga de la prestación de los servicios, de la logística de atención al asociado y público en general, de la recepción, almacenamiento y entrega de la mercancía, todo esto con el respaldo de la calidad de producto suministrados por los proveedores.

Por esa razón es primordial el saber elegir los proveedores de los artículos de vende la cooperativa, pues de ellos dependen gran medida la imagen de la empresa.

Hay que estar preparados para dejarse influencia por recomendaciones y mucho por políticas que retornan internas de la organización, pues estos “lazos de amistad” que forman entre empresas pueden ser perjudiciales y retarda el mejoramiento afectándolo de una manera notaria por los clientes internos y externos.

### **9.2 IMPACTO EXTERNO**

#### **9.2.1 Satisfacción de los Usuarios**

Existen muchas maneras de comprobar la satisfacción de los usuarios, una de ellas por el carácter de la Cooperativa, es analizando las estadísticas. Estas estadísticas se pueden extraer del sistema interno que maneja Coomultrasan, entre ellas pueden estar: la frecuencia de compra de un asociado, el tiempo transcurrido entre crédito y crédito, en fin la

investigación de la satisfacción del cliente tiene que insistir en pedir las opiniones y los comentarios de los clientes.

Hay que tener en mente que quien coloca las pautas de calidad es el cliente y/o usuario. La satisfacción del cliente debe ocupar un lugar central en la planificación, tanto en la estratégica, como en la de largo plazo y la operativa.

Los niveles de satisfacción a lograr no son ajenos a los valores, a la misión, a la visión, y los objetivos determinados en la planificación estratégica. Así mismo, cobra fundamental importancia la cultura de la empresa, y la política que en función a dichos valores, misión, visión y objetivos se sostengan.

La misión de la empresa siempre tiene como objetivo supremo lograr satisfacer un determinado tipo de necesidades. Es justamente manteniéndose actualizado en cuanto a dichas necesidades cambiantes, como la empresa podrá mantener y mejorar sus niveles de satisfacción.

### **9.2.2 Desarrollo Sostenible**

Las organizaciones, en primera instancia, se verán muy beneficiadas si se canaliza el Sistema de Calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada. En otras palabras, contar con un Sistema certificado, debe ser más que un simple "Certificado"; debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:

La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes.

El rendimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad, es proporcional al nivel de compromiso de la Alta Dirección.

El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.

Las Auditorias Internas, deben de constituirse como un mecanismo de control, corrigiendo las no conformidades y desviaciones del proceso, convirtiéndose en una excelente herramienta de mejora.

Ahora bien, la Mejora Continua de los procesos, alineada con el resto de los principios de la gestión de Calidad, debe encaminar a la organización, al logro de la Excelencia, o dicho de otra forma, alcanzar la calidad total.

Precisamente, la Calidad Total, se fundamenta en cinco principios, de los Cuales la mejora Continua es parte fundamental, siendo lo otros cuatro: El enfoque al cliente, El involucramiento total del personal, La Medición y el establecimiento de objetivos, y finalmente el apoyo al esfuerzo por la calidad y el Liderazgo de la Dirección.

Estos criterios, están profundamente arraigados en los valores, la misión y la visión de las organizaciones de clase mundial.

Una planificación inteligente es un primer paso esencial para asegurar tanto el éxito técnico como el político de la satisfacción del cliente. Los resultados deben generar acciones que lleven al mejoramiento.

### **9.2.3 Impacto en la Economía**

El satisfacer a los consumidores es esencial para la supervivencia de la empresa. Los clientes esperan que el producto o el servicio satisfagan una necesidad, y no que les cree problemas. Lograr mayores y mejores niveles de satisfacción como quedo plasmado más arriba significa para la empresa mayores niveles de rentabilidad. Para ello es menester

conocer cuales son las necesidades de los usuarios, adaptándose a las mismas y procediendo luego a su medición.

#### **9.2.4 Impacto en la Sociedad**

Las mejoras emprendidas alineadas con la innovación amplía la perspectiva de la organización. Por innovación de procesos, entendemos una reconsideración fundamental y el rediseño radical en los procesos de las organizaciones, alcanzando drásticamente, mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como: costos, calidad, servicio, capacidad de respuesta, etc.

Por rediseño radical de procesos, entendemos el replanteamiento integral de la "forma en que hacemos las cosas", por lo que dichos procesos deben innovarse en la medida en que las condiciones del mercado, la competencia, los requerimientos del cliente y la globalización y la tecnología nos impongan como una necesidad latente.

En ocasiones, las mejoras son insuficientes, aun cuando muchas veces sean deseables o incluso pueden ser lo que la organización necesite, por lo que debemos de analizar los esquemas actuales y establecidos y de ser necesario, debemos innovar.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ratificó que la cultura empresarial, la formación y el compromiso del Área Administrativa son factores fundamentales para el éxito de todo cambio que se plantee en una organización; por esta razón deben ser los primeros en recibir capacitación y orientación en cada una de las fases de los proyectos a emprender.

El desarrollo y actualización en todos los niveles de la empresa, no son un fin, sino un medio para alcanzar un mejor desempeño y el logro de los Objetivos individuales, para de esta forma contribuir al cumplimiento del Redireccionamiento con su Plan Estratégico del negocio. La efectividad de las acciones de desarrollo se reflejará en un mejoramiento continuo de los resultados del negocio y el incremento de la productividad de las personas dentro de la organización.

Dentro del área de la Administración de Procesos, se ve la necesidad que toda organización posee de tener reglas claras y definidas que permitan realizar de una mejor forma el trabajo, estandarizando y definiendo procesos claros, que permitan su evaluación y lleve a la empresa a incursionar en procesos de certificación y mejoramiento continuo.

Debido a que la Planeación Estratégica se realiza para una organización cambiante en un entorno dinámico, es aconsejable realizar dicho ejercicio anualmente, analizando y nutriéndose de los avances, objetivos y metas cumplidas del año inmediatamente anterior.

Sería de gran utilidad para la administración de la Cooperativa, realizar un estudio de administración de salarios, teniendo en cuenta la clasificación y responsabilidades para cada uno de los cargos y los salarios de las Empresas Competencia de Mano de Obra (ECMO); pudiendo lograr uno de los objetivos de la Administración de Salario que es la competitividad al exterior.

Los Vectores Del Direccionamiento Estratégico afirman el carácter de la cooperativa al rediseñar el procedimiento de análisis de crédito: Reposicionamiento de la imagen

corporativa, Reconocimiento de los almacenes Línea HOGAR, Cultura de la Calidad, la Excelencia en el servicio y procesos internos y estrecha vinculación con los asociados.

De gran ayuda sería para el incremento de las Ventas, ejecutar programas de fidelización de clientes compradores potenciales y asociados fundamentados y soportados en la información que se pueda generar por el sistema (Xenco).

Realizar convenios con los proveedores, para que proporcionen capacitaciones a los Asesores Comerciales para que tengan conocimiento pleno de las bondades y características de los artículos ofrecidos para el momento de realizar sus ventas.

Plantear y llegar a un acuerdo con la Financiera Coomultrasan para que otorgue créditos por Libranza con destino a compra de Electrodomésticos y artículos para el Hogar y gire el cheque para pago de contado a Coomultrasan Multiactiva.

Desarrollar campañas de capacitación agresiva a los asesores comerciales de las campañas de los productos, causado por la invasión de los nuevos productos a fin de presentar asesoría excelente a los clientes. Todo esto apoyo y soportado por una diversificar en los productos ofrecidos, estando a la vanguardia.

Seguir realizando rifas (vehículos) para los asociados y/o clientes que realicen sus compras en la modalidad de contado o crédito en cualquiera de los Almacenes o puntos de Venta de Electrodomésticos y productos para el Hogar – Coomultrasan.

Implementar estrategias para atraer nuevos clientes mediante campañas promocionales con el propósito de incrementar el posicionamiento (realzar la imagen corporativa).

Evaluar periódicamente los programas adelantados durante el desarrollo a fin de corregir debilidades de los procesos, eliminar los errores, minimizar las demoras de los procesos (especialmente la aprobación créditos y la entregar de mercancía a clientes para brindar un excelente servicio).

Optimizar los recursos en la generación de información confiable y estandarizada para todo el Programa Hogar e Integrar los Procesos e iniciativas de transformación empresarial a todos los niveles con el objeto de disminuir las debilidades.

Habilitar la herramienta tecnología para sectorizar el mercado de clientes y desarrollar planes de negociación para transferir un mejor precio a los clientes y asociados.

Diseñar competencias laborales en los cargos que conlleven a obtener mejores resultados en costos operativos. Mayor creatividad y estandarización de tareas.

Para un funcionamiento más autónomo y teniendo en cuenta los lineamientos y directrices establecidos para cada uno de los cargos del Programa Hogar, es aconsejable que el Coordinador del programa y los Administradores de los Puntos de Venta den mayor libertad a cada uno de los funcionarios, para que estos actúen de forma responsable y guiados por los parámetros establecidos para el desempeño de sus funciones en cada cargo.

Debido a que estamos en la era de la información y quien sea dueño de ésta, posee el poder de la organización, es aconsejable que lo relacionado con los cargos y sus procesos, se lleve a un proceso de sistematización de tal forma que al momento de realizar cambios en sus estructuras, estos se vean reflejados de manera fácil y rápida, y los miembros de la organización puedan ser informados oportunamente de cambios en el accionar del Programa Hogar de Coomultrasan Multiactiva.

Dentro de otros aspectos, lo importante es la disposición y capacidad que presente los directivos de la cooperativa, económica y financieramente hablando.

## BIBLIOGRAFÍA

MANGANELLI, Raymond L. "Cómo Hacer Reingeniería". Grupo Editorial Norma. New York, 1995. 349 p.

HARRINGTON, H. James. "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Mc Graw Hill. San José, California, 1993. 324 p.

COLLINS, James C. "Empresas que Perduran". Grupo Editorial Norma. New York, 1994, 385 p.

CHIAVENATO, Adalberto. "Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill. México, 1990. 578 p.

DAVIDOW, William y UTTAL, Bro. "El servicio integral a los clientes". Plaza & Janes. 1990.

DUTKA, Alan. "Manual de AMA para la satisfacción del cliente". Granica. 1994

HAYES, Bob E. "Cómo medir la satisfacción del cliente". Oxford. 1999

Estatutos 2002. Coomultrasan Multiactiva.

COOMULTRASAN. Programa de Inducción. Bucaramanga, 2000.

QUIROGA R., Ledy Cristina. "La Fuerza del Cooperativismo". En: Diario la República. Santafé de Bogotá, Mayo 31 de 2000.

WEISMANTEL. "Crecimiento Empresarial". Mc Graw Hill.

Un reconocimiento al mejoramiento en la gestión de servicios públicos domiciliarios. Premio SUPERGESTIÓN 3ª Versión – 2000.

[www.coomultrasan.com](http://www.coomultrasan.com)

[www.capacitacionsiglo21.com.ar/mejoramientodelosprocesos.htm](http://www.capacitacionsiglo21.com.ar/mejoramientodelosprocesos.htm)

[www.monografias.com/trabajos/mejorcont.htm](http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont.htm)

[www.portalcooperativo.coop/](http://www.portalcooperativo.coop/)

[www.gestiopolis.com/recursos/domentos.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/domentos.htm)

[www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co)

[www.fogacoop.gov.co](http://www.fogacoop.gov.co)

[www.confecoop.org.co](http://www.confecoop.org.co)

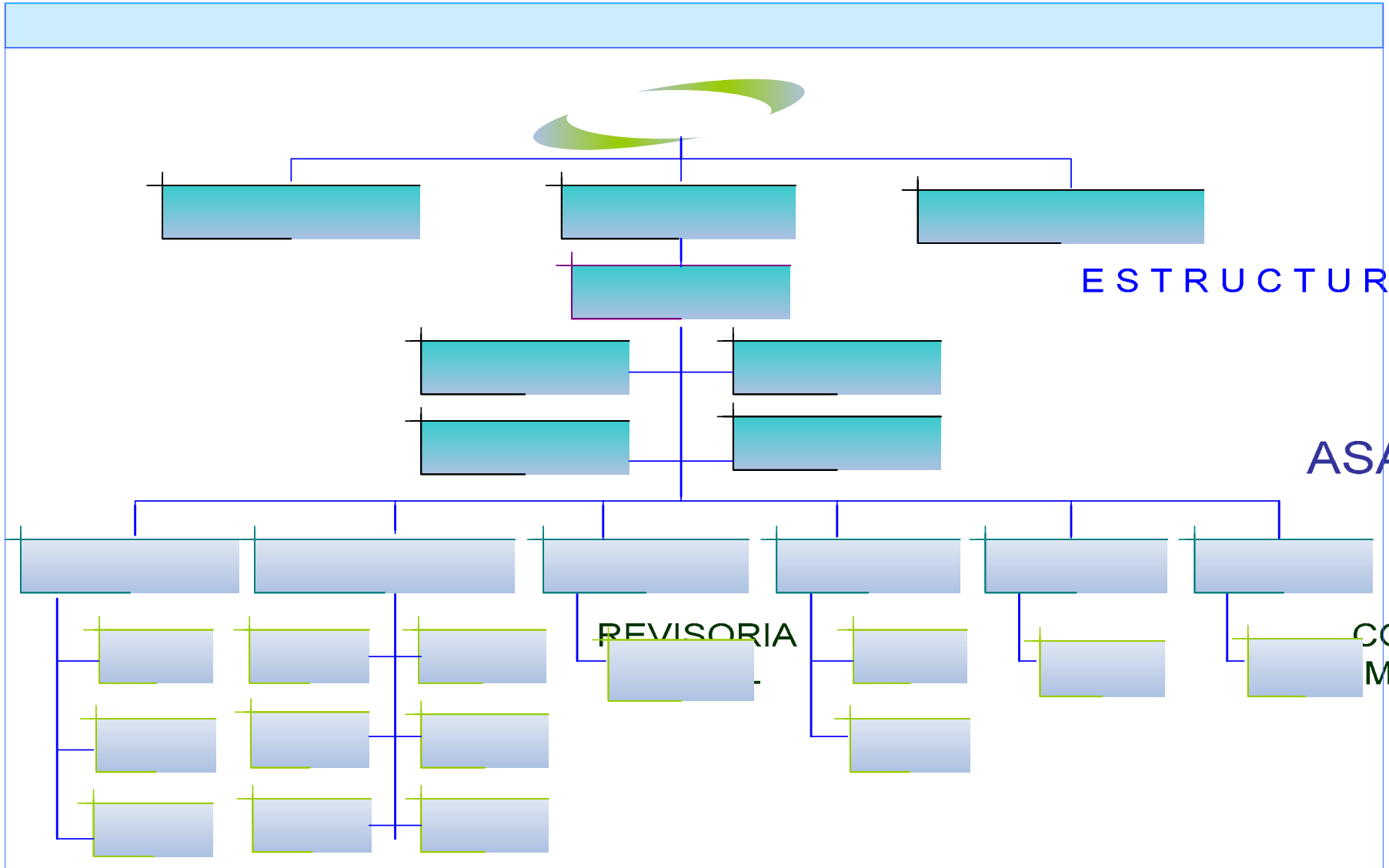
[www.gestiopolis.com/recursos](http://www.gestiopolis.com/recursos)

[www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co)

[www.universidadabierta.edu.mx/biblio/f/mejoracontinua.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/biblio/f/mejoracontinua.htm)

# **ANEXOS**

# ANEXO A. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



ESTRUCTURA A

ASAMBLA

REVISORIA

CONSEJO  
MINISTRAL

GERENCIA  
GENERAL

TESORERÍA

## **ANEXO B. MANUAL DE FUNCIONES**

Una de las principales causas del desarrollo del presente documento es la necesidad de llevar a cabo en la Cooperativa un plan de desarrollo organizacional consecuente con el crecimiento que va tomando dicha empresa y con la aplicación de herramientas que favorece para el fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y la motivación.

Coomultrasan Multiactiva en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones, además de funciones distorsionadas por parte del nivel directivo, lo que genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades. No existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general, sobre todo de las aptitudes conductuales y de entorno especialmente.

El desarrollo de este trabajo involucra y esta dirigido a el personal que labora directamente en la cooperativa, específicamente en el Programa Hogar, ya que siendo una empresa de servicios considera entonces a personal administrativo y operativo, además se analiza puestos de todos los niveles entre ellos el Coordinador del Programa Hogar, Administradores de los puntos de ventas y personal de cargo, etc. Una razón más a considerar es que los aspectos de administración de personal son los principales factores por los cuales una empresa surge en nuestro medio.

Las personas le dan vida al proceso. El personal hace que el proceso funcione; sin ellos no se obtiene nada. Se necesita entender qué sienten acerca del proceso las personas que le dan vida a éste. ¿Qué obstaculiza su camino?, ¿qué partes del proceso les agradan?, ¿qué les causa molestia? El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías, en el cual el equipo es esclavo de las personas no al contrario.

Si no se tiene en cuenta el aspecto humano en los procedimientos, no se podrá tener éxito. Sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen los

colaboradores, y consiste en involucrarse en el ambiente laboral. Es necesario conocer las opiniones e ideas.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencia para la instrucción del nuevo personal.

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

Los cargos que figuran en este Manual, son los puestos de trabajo que competen al Programa Hogar de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander, y estos son:

El Coordinador del Programa Hogar

Secretaria – Coordinación Hogar

Administradores de los Almacenes o Puntos de Venta

Cajeros

Auxiliares de Facturación

Cobradores

Auxiliares de Cartera

Asistentes Administrativas


Asesores Comerciales

Oficios Varios

Este Manual de Especificaciones de los cargos incluye los siguientes datos:

Código del Cargo

Cargo del Jefe Inmediato  
Cargos Supervisados  
Objetivo general del cargo  
Funciones Específicas  
La Frecuencia las actividades  
Responsabilidades del Cargo  
Directrices del Cargo  
Responsabilidad por Máquinas y/o Equipos  
Responsabilidad por Contacto con el Público  
Responsabilidad por Información  
Responsabilidad Confidencial  
Responsabilidad por manejo de dinero o valores  
Esfuerzo Mental (Grado de Concentración)  
Esfuerzo Físico  
Condiciones Ambientales  
Exigencias Emocionales  
Factores de Riesgo

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO ADMINISTRADOR (A)</b>	<b>CÓD: ES-HG-01</b>	<b>VERSIÓN: 1,0</b>
		<b>FECHA: 11/10/04</b>	<b>Página 218 de 7</b>
		<b>CONTROL: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></b>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR ELECTRODOMESTICO
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	CAJERO, AUXILIARES DE CARTERA Y FACTURACIÓN, COBRADOR, ASISTENTE ADMINISTRATIVA, ASESORES COMERCIALES Y OFICIOS VARIOS.
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Coordinar y controlar toda la actividad económica y administrativa del almacén. Además de organizar y supervisar al personal asignado en las distintas áreas de trabajo y que están a su cargo.</p>	

**FRECUENCIA:** DIARIO (*Di*); QUINCENAL (*Q*); MENSUAL (*M*); ESPORÁDICAMENTE (*E*).

<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>FREC.</b>
<b>DE CARTERA:</b>	
1. Analizar y Aprobar créditos de acuerdo a los parámetros establecidos hasta por las cuantías para las que esté facultado (Revisar notas de pedido y verificar precios según listados vigentes). Igualmente conceptuar sobre créditos de cuantías superiores antes los organismos competentes.	Di
2. Diseñar planes de acción para la recuperación de cartera, coordinar su ejecución con el personal a cargo y responder por su efectividad, ejecutando oportunamente las estrategias de cobro necesarias para recuperar la cartera morosa.	Di
3. Revisar y aprobar las comisiones liquidadas sobre venta y cobro.	Q
4. Efectuar reuniones periódicas con el grupo de cartera para coordinar el trabajo a realizar, evaluar el cumplimiento de las metas propuestas o cualquier otro asunto relacionado con el negocio.	Q
5. Autorizar el recibo de cheques posfechados con plazo máximo de treinta días	E

y responder por su adecuada administración.	
6. Efectuar visitas en compañía del abogado para recaudar deudas de difícil cobro.	E
Supervisar el adecuado manejo de los libros de cheques posfechados y cheques devueltos.	E
<b>DE INVENTARIO:</b>	
7. Controlar la rotación de inventario y comunicar oportunamente las novedades a la Coordinación de Electrodomésticos.	Di
8. Controlar permanentemente el inventario a cargo.	Di
9. Controlar la mercancía que ingresa en consignación.	E
10. Comprobar inventarios de mercancía, tanto en registro (documentos y el sistema) como físico. Y autorizar ajustes de entradas y salidas del inventario cuando las operaciones así lo ameriten.	E
<b>VENTAS:</b>	
11. Realizar flujos de efectivo que le permitan evaluar permanentemente el desarrollo del negocio, y cumplir con los montos máximos de caja autorizados.	Di
12. Realizar arqueos de caja y levantar el acta correspondiente. El administrador del Almacén es el encargado de totalizar la Caja Registradora, en casos especiales podrá delegar a otro funcionario por escrito y bajo su responsabilidad.	Di
13. Efectuar labores de mercadeo encaminadas a vincular nuevos compradores y afianzar antiguos clientes.	E
<b>COORDINAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DEL ALMACÉN (General):</b>	
14. Dar estricto cumplimiento a las normas, procedimientos y reglamentación interna establecidos por la Cooperativa.	Di
15. Otorgar permisos laborales hasta por un día y reportar novedades de	E

ausentismos a Recursos Humanos (incapacidades, permisos remunerados, permisos superiores a un día, licencias.	
16. Revisar y aprobar los pedidos de papelería, suministros y cafetería.	M

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
1. Seguridad y adecuado manejo de los pagarés y demás títulos valores que se tengan como prenda de garantía. Y responder por los sobrantes y faltantes que se presenten en Caja e Inventario.	
2. Responder por la adecuada colocación de la cartera, observando los parámetros definidos por la Cooperativa para el análisis de clientes, garantías, planes de financiación, y demás aspectos relacionados con otorgamiento de los créditos.	
3. Revisar el movimiento de caja del almacén y responder por el cumplimiento de los montos máximos de caja autorizados.	
4. El oportuno y eficaz recaudo de la cartera en sus primeras edades, así como por la oportuna aplicación de mecanismos de cobro que aseguren la recuperación de la cartera vencida.	
5. El reporte oportuno y exacto de la información requerida por la oficina de seguros para el manejo de las diferentes pólizas de garantía: valores en caja, inventarios, traslados de fondos.	
6. El cumplimiento de las metas presupuestales asignadas en cada uno de los frentes del negocio a cargo: cartera, ventas, inventarios, rentabilidad, flujo de efectivo.	
7. La preparación de los reportes de ventas, recaudo de cartera, flujos de efectivos y demás informes requeridos por la administración dentro de los plazos establecidos.	
8. El adecuado uso y manejo de las llaves de la Caja Fuerte Y el (los) acceso (s) del almacén queden debidamente asegurados y que las alarmas se dejen activadas.	
9. El cuidado y conservación de los elementos de trabajo a su cargo, la buena presentación del almacén, el mantenimiento de la mercancía en exhibición y la	

distribución de los listados de precio actualizado permanente.

### **DIRECTRICES**

Para la aprobación de cada monto de crédito de los artículos para el Hogar que ofrece Comultrasan se debe considerar el tipo de garantía, evaluando que la misma respalde suficientemente el crédito, minimizando el riesgo en el recaudo posterior de la cartera.

Es necesario mantener un buen ambiente laboral y comunicarse veraz y oportunamente con todos y cada uno de los partícipes de este nuevo enfoque que se le dará a este departamento centralizado de cartera.


Es necesario otorgar permisos laborales al personal a su cargo responsablemente y teniendo en cuenta factores como la frecuencia y el motivo de los mismos.

Las normas que regulan el funcionamiento de Coomultrasan Multiactiva responden a fundamentos cooperativos y corporativos; el administrador debe seleccionar los medios y procedimientos más oportunos y eficaces, para la correcta comprensión, asimilación y puesta en marcha de los procesos e instrumentos establecidos para la aplicación de normas

Es necesario definir la forma adecuada de supervisión de tal forma que este permita controlar la ejecución de los procesos y recolectar la información que facilite hacer los ajustes y correctivos necesarios par mejorar permanentemente en busca de logros de los objetivos.

Las normas que regulan el funcionamiento de Comultrasan Multiactiva de la Cooperativa están basadas en atribuciones legales estatutarias, por lo tanto, debe seleccionar los medios y procedimiento mas adecuado para la correcta comprensión, asimilación y puesta en marcha.

Debe atender a los asociados y clientes con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila, pues también de esto depende la buena imagen de la cooperativa.

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>CAJERO (A)</b>	<b>CÓD:</b> ES-HG-02	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> 11/10/04	<b>Página</b> 222 <b>de</b> 6
		<b>CONTROL:</b> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	ADMINISTRADOR (A) DEL ALMACÉN
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Recibir los ingresos provenientes de las operaciones del almacén y responder por el registro fidedigno y exacto de las transacciones.</p>	

**FRECUENCIA:** DIARIO (*Di*); MENSUAL (*M*); ESPORÁDICAMENTE (*E*).

<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>FREC.</b>
1. Recibir el dinero en efectivo, cheques, tarjetas de crédito y débito por concepto de obligaciones, cuotas iniciales, contados y demás operaciones propias del Almacén. De igual manera las devoluciones que se generan de cualquiera de las transacciones del Almacén.	Di
2. Elaborar los recibos soportes de las transacciones operativas que se realizan por medio del sistema interno de la Cooperativa (XENCO): contados, cuotas iniciales y de crédito.	Di
3. Efectuar el Cuadre Diario de Caja y diligenciar el formato Control Diario de Caja.	Di
4. Elaborar las respectivas consignaciones para trasladar el dinero y valores recibido a las cuentas autorizadas por la Tesorería, manteniendo en caja sólo hasta la cantidad máxima autorizada.	Di
5. Elaborar los Flujos Diarios de caja y remitirlos a Tesorería.	Di
6. Ordenar consecutivamente los documentos soporte del movimiento diario,	

legarlos adecuadamente junto con el formato de Control Diarios de Caja y remitirlos al Administrador (a).	Di
7. Liquidar las tarjetas de crédito y elaborar la respectiva Nota Contable.	Di
8. Atender telefónica y personalmente a funcionarios de la Cooperativa, Asociados y clientes en general, suministrando la información solicitada.	Di
9. Elaborar los recibos de Aportes y enviar la copia rosada a CREDIAPORTES.	Di
10. Ordenar consecutivamente los recibos entregados al Auxiliar de Cartera correspondientes a las transacciones del día.	Di
11. Elaborar y remitir oportunamente los informes internos requeridos por los diferentes estamentos de la Cooperativa, relacionados con las funciones a su cargo.	M
12. Reportar oportunamente al Departamento de Suministro el valor asegurado de las consignaciones efectuadas durante cada periodo: el Valor de las consignaciones realizadas y el valor que queda en la Caja Fuerte y en la Caja Registradora del Almacén.	M
13. Diligenciar formatos de Ingresos y Egresos en cada caso.	E

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
1.	El adecuado manejo de la CLAVE de la Caja Fuerte.
2.	El Efectivo y Títulos Valores en Caja producto de las operaciones del almacén, así como por el registro fidedigno y exacto del total de las transacciones que originen movimientos de caja.
3.	Los sobrantes y faltantes presentados en Caja.

## DIRECTRICES

Con el fin de sistematizar la información de registro y control para obtener una base de dato mas completa, es necesario diseñar instrumentos claros y precisos (sistema Xenco) que permitan recolectar y registrar la información de cada uno de los aspectos pertinentes a los asociados.

Es necesario mantener un buen ambiente laboral y comunicarse veraz y oportunamente con todos y cada uno de los partícipes de este nuevo enfoque que se le dará a este departamento centralizado de cartera.

El aseo de los equipos de su puesto de trabajo es necesario para el desarrollo normal de las actividades, por esto, se deben mantener completamente limpios y ordenados.

Debe conocer perfectamente el manejo del sistema interno de la cooperativa, de tal forma que pueda desenvolverse fácilmente y no existen demoras en el proceso.

Debe atender a los asociados y público en general con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila, pues también de esto depende la buena imagen de la cooperativa.

## RESPONSABILIDADES

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINAS Y/O EQUIPOS

MÁQUINAS Y/O EQUIPOS QUE UTILIZA	FRECUENCIA		
	Continua - mente	Con Frecuencia	En Ocasiones
Un Computador (Terminal)			X
Caja Registradora	X		
Maquina de Escribir (Eléctrica)	X		
Sumadora (Eléctrica)	X		
Teléfono		X	

- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

TIPO DE CONTACTOS QUE REALIZA CON RELACIÓN A SU TRABAJO	FRECUENCIA				MÉTODO (**)
	Contínua- mente	Con Frecuencia	En Ocasiones	Nunca	
Empleados de otras unidades de la empresa			X		T - P
Afiliados de COOMULTRASAN	X				T - P
Público en General	X				T - P
Clientes (Convenio con empresas – libranzas)			X		T - P

(\*\*) MÉTODO: (T): Teléfono, (C): Carta y (P): en Persona.

- RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

REPORTES, INFORMES, ARCHIVOS, ETC.	DIRIGIDO A:
Cuadros de Caja	Pagaduría
Flujos de Caja	Planeación
Seguros de Dinero y Cheques	Suministro

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

GRADO DE IMPORTANCIA Y PERJUICIOS POR SU REVELACIÓN	
Información de alguna importancia con efectos leves	
Información importante con efectos graves	X
Información muy importante con daños muy graves	
Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	
¿Que tipo de información confidencial maneja?	

_____
-------

- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Promedio <b>DIARIO</b> de dinero o valores que permanece bajo su custodia.	DINERO : \$ 6'000.000 (Efectivo)
	VALORES: \$
DESCRIPCIÓN: El dinero que se encuentra asegurado (Registradora)	

- ESFUERZO MENTAL

GRADO DE CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
PEQUEÑA CONCENTRACIÓN			
MEDIANA CONCENTRACIÓN			
ALTA CONCENTRACIÓN		X	

- ESFUERZO FÍSICO

¿Qué tipo de Esfuerzo Físico Realiza?	DESCRIPCIÓN: Ninguno
---------------------------------------	----------------------

- CONDICIONES AMBIENTALES

	M	B	E		M	B	E
ILUMINACIÓN		x		TEMPERATURA		x	
VENTILACIÓN		x		MOBILIARIO	x		
	P	E	C		P	E	C
POLVO		x		OLORES	x		
SUCIEDAD	x			RUIDO			x
CALOR			x	HUMEDAD	x		
FRIO	x			EXCESO DE AGUA	x		
HUMO	x			OTROS			


(M): Mala  
 (B): Buena  
 (E): Excelente

(P): Pocas Veces  
 (E): En Ocasiones  
 (C): Con Frecuencia

EXIGENCIAS EMOCIONALES DE SU TRABAJO QUE LE PRODUZCAN EXCESIVA TENSION O FATIGA	FRECUENCIA		
	Continua - mente	Con Frecuencia	En Ocasiones
CONTACTO CON PÚBLICO EN GENERAL		x	
CONTACTO CON CLIENTES		x	
FECHAS DE ENTREGA BAJO PRESIÓN	x		

FACTORES DE RIESGO AL QUE ESTÁ EXPUESTO (ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES)	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIA	ALTA
Ergonómico (Mobiliario Incómodo)			x
Visual		x	

<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>AUXILIAR DE FACTURACIÓN</b>	<b>CÓD: ES-HG-03</b>	<b>VERSIÓN: 1,0</b>
		<b>FECHA:</b> <b>13/10/04</b>	<b>Página 228 de</b> <b>7</b>
		<b>CONTROL: SI <u>X</u> NO <u>  </u></b>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	ADMINISTRADOR (A) DEL ALMACÉN
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Responder por el inventario del Almacén y mantenerlo actualizado en el sistema interno de la cooperativa (XENCO), elaborando las facturas de las salidas de mercancías generadas.</p>	

**FRECUENCIA:** DIARIO (Di); SEMANAL (S); CADA 10 DÍAS (De); MENSUAL (M); ESPORÁDICAMENTE (E).

<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>FREC.</b>
1. Gestionar los pedidos de mercancía a Bodega, previa autorización del Administrador(a) del almacén y verificar la correspondiente remisión al momento del recibo de la misma.	Di
2. Registrar en el sistema el total de operaciones relacionadas con el inventario: remisiones de mercancía, devoluciones a bodega, salidas y entradas por traslados y ajustes.	Di
3. Efectuar los backup diarios de la información de cartera e inventarios del almacén y remitir oportunamente las respectivas cintas al Departamento de Sistemas.	Di
4. Efectuar cuadro diario de movimientos y saldos actuales de inventario, conciliar las diferencias y responder por las transacciones efectuadas a su cargo queden debidamente registradas en el sistema.	Di
5. Actualizar permanentemente la base de datos de clientes de la Cooperativa, respondiendo por la exactitud de la información: dirección domiciliaria y de trabajo, teléfonos, ocupación actual, datos personales y	Di

laborales de los codeudores, etc.	
6. Atender telefónica y personalmente a funcionarios de la Cooperativa, clientes y público en general, suministrando la información requerida.	Di
7. Informar telefónicamente a Coordinación de Electrodomésticos el movimiento de Ventas e Inventarios.	Di
8. Registrar y generar la facturación de los artículos vendidos en el almacén.	Di
9. Llevar el registro de Facturación.	Di
10. Elaborar cartas de presentación de nuevos créditos (condiciones de pago), para cada nuevo negocio que genere el Almacén y coordinar su oportuna entrega al cliente.	Di
11. Elaborar las Facturas de la mercancía de acuerdo a lo establecido a la normatividad interna, previa verificación del documento de identidad del respectivo comprador y entregarlas a la Secretaria.	Di
12. Recibir la mercancía que ingresa al almacén proveniente de bodega o en consignación, verificando a su vez el estado de la misma.	Di
13. Remitir a contabilidad los Registros de Facturación.	Di
14. Organizar la documentación contable que genere el almacén y enviar las facturas y devoluciones en ventas al Departamento de Contabilidad.	Di
15. Efectuar el control de calidad de los movimientos de inventarios.	De
16. Elaborar y remitir oportunamente los informes de ventas, Cartera, Recaudo e Inventario a Coordinación de electrodomésticos.	De
17. Elaborar y remitir oportunamente los informes contable, de planeación y valores de mercancía recibidos, requeridos por los diferentes estamentos de la Cooperativa.	M

### RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. El registro y generación de la facturación del almacén.
2. La exactitud y veracidad de la información registrada en el sistema de inventarios.
3. El estado de la mercancía que ingresa al Almacén.

### DIRECTRICES

La práctica de adecuadas normas de utilización de recursos, prolonga el tiempo de servicio de los mismos y fortalece la responsabilidad social; debe darse relevancia a las normas de utilización y mantenimiento, a los mecanismos de control y a las sanciones que se aplicarán en caso de incumplimiento de los mismos.

Debe mantener limpio y organizado su lugar de trabajo.

Debe conocer perfectamente el manejo del sistema interno de la cooperativa, de tal forma que pueda desenvolverse fácilmente y no existen demoras en el proceso.

Las normas que regulan el funcionamiento de Comultrasan Multiactiva de la Cooperativa están basadas en atribuciones legales estatutarias, por lo tanto, debe seleccionar los medios y procedimiento mas adecuado para la correcta comprensión, asimilación puesta en marcha.

Con el fin de sistematizar la información de registro y control para obtener una base de dato mas completa, es necesario diseñar instrumentos claros y precisos (sistema Xenco) que permitan recolectar y registrar la información de cada uno de los aspectos pertinentes a los asociados.

Es necesario mantener un buen ambiente laboral y comunicarse veraz y oportunamente con todos y cada uno de los partícipes de este nuevo enfoque que se le dará a este departamento centralizado de cartera.

El aseo de los equipos de oficina es necesario para el desarrollo normal de las actividades, por esto, se deben mantener completamente limpios y ordenados.

## RESPONSABILIDADES

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINAS Y/O EQUIPOS

MÁQUINAS Y/O EQUIPOS QUE UTILIZA	FRECUENCIA		
	Continua - mente	Con Frecuencia	En Ocasiones
COMPUTADOR	X		
IMPRESORA	X		
SUMADORA		X	
TELÉFONO		X	
MOBILIARIO	X		

- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

TIPO DE CONTACTOS QUE REALIZA CON RELACIÓN A SU TRABAJO	FRECUENCIA				MÉTODO (**)
	Continua- mente	Con Frecuencia	En Ocasiones	Nunca	
Empleados de otras unidades de la empresa		X			T
Afiliados de COOMULTRASAN		X			T- P
Público en General	X				T- P
Clientes (Convenio con empresas – libranzas)			X		T- P

(\*\*) MÉTODO: (T): Teléfono, (C): Carta y (P): en Persona.

- RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

REPORTES, INFORMES, ARCHIVOS, ETC.	DIRIGIDO A:
INFORMES CONTABLE	CONTABILIDAD
INFORME DE PLANEACIÓN (Informes de Ventas)	PLANEACIÓN
INFORME DE DÉCADA DE VENTA Y RECAUDO	COORDINACIÓN ELECTRODOM.

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

<b>GRADO DE IMPORTANCIA Y PERJUICIOS POR SU REVELACIÓN</b>	
Información de alguna importancia con efectos leves	
Información importante con efectos graves	<b>X</b>
Información muy importante con daños muy graves	
Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	
¿Que tipo de información confidencial maneja? : <u>COSTO DE INVENTARIO, RECAUDOS EN VALORES, INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES.</u>	

- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Promedio <b>DIARIO</b> de dinero o valores que permanece bajo su custodia.	DINERO : \$
	VALORES: \$
DESCRIPCIÓN: No Maneja Dinero	

- ESFUERZO MENTAL

GRADO DE CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
<b>PEQUEÑA CONCENTRACIÓN</b>			
<b>MEDIANA CONCENTRACIÓN</b>			
<b>ALTA CONCENTRACIÓN</b>			<b>X</b>

- ESFUERZO FÍSICO

¿Qué tipo de Esfuerzo Físico Realiza?	<b>DESCRIPCIÓN:</b> Ninguno
---------------------------------------	-----------------------------

- CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACIÓN	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>E</b>	TEMPERATURA	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
VENTILACIÓN	<b>X</b>	<b>X</b>		MOBILIARIO		<b>X</b>	<b>X</b>
	<b>P</b>	<b>E</b>	<b>C</b>		<b>P</b>	<b>E</b>	<b>C</b>
POLVO	<b>X</b>			OLORES	<b>X</b>		
SUCIEDAD	<b>X</b>			RUIDO	<b>X</b>		

CALOR			X	HUMEDAD	X		
FRIO	X			EXCESO DE AGUA	X		
HUMO	X			OTROS			

(M): Mala

(B): Buena

(E): Excelente

(P): Pocas Veces


(E): En Ocasiones

(C): Con Frecuencia

EXIGENCIAS EMOCIONALES DE SU TRABAJO QUE LE PRODUZCAN EXCESIVA TENSIÓN O FATIGA	FRECUENCIA		
	Pocas Veces	En Ocasiones	Con Frecuencia
CONTACTO CON PÚBLICO EN GENERAL		X	
CONTACTO CON CLIENTES		X	
FECHAS DE ENTREGA BAJO PRESIÓN	X		

FACTORES DE RIESGO AL QUE ESTÁ EXPUESTO (ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES)	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIA	ALTA
Ergonómico	X		
Visual (Computador)		x	

<b>ELABORADO POR:</b> Auxiliar Departamento Organización y Métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>COBRADOR</b>	<b>CÓD:</b> ES-HG-04	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> 14/10/04	<b>Página</b> 234 <b>de</b> 6
		<b>CONTROL:</b> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	ADMINISTRADOR (A) DEL ALMACÉN
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
Dirigirse al domicilio de los deudores cuando ellos lo solicitan previo acuerdo con los asesores o Auxiliar de cartera y entregar diariamente los dineros recaudados al auxiliar de cartera.	

**FRECUENCIA:** *DIARIO (Di); MENSUAL (M); ESPORÁDICAMENTE (E).*

<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>FREC.</b>
1. Realizar visita de cobro según listado de clientes suministrado por el Auxiliar de Cartera del almacén.	Di
2. Entregar a deudores y codeudores cartas emitidas por los Auxiliares de Cartera o la Oficina de Cobro Jurídico de la Cooperativa.	Di
3. Recibir dineros por concepto de pago de obligaciones e intereses de mora, y entregarlos al Auxiliar de Cartera.	Di
4. Diligenciar las tarjetas de cobro según listado que le proporciona el Auxiliar de Cartera.	Di
5. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.	Di
6. Entregar en las empresas correspondientes las retenciones salariales tramitadas por la Cooperativa.	Q

7. Reclamar los cheques provenientes de retenciones salariales y descuentos por libranza y entregarlos diariamente al Auxiliar de Cartera para su ingreso.	Q
8. Indagar sobre las nuevas direcciones de clientes y asociados que se han trasladado de residencia y reportar las novedades al Auxiliar de Cartera del Almacén.	E
9. Gestionar certificados de Libertad y Tradición requeridos por la Cooperativa.	E

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>
1. Los dineros recaudados en su labor diaria.
2. La papelería y documentos entregados por la Cooperativa para el desarrollo de su gestión de cobro.
3. La buena atención a los deudores de la Cooperativa al momento del recaudo.

<b>DIRECTRICES</b>
Realizar las visitas domiciliarias según la ruta establecida y deudores programados diariamente por el Departamento de Cartera y reportar los recaudos al Auxiliar encargado.
Debe atender a los asociados y público en general con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila, pues también de esto depende la buena imagen de la cooperativa.
Es necesario mantener un buen ambiente laboral y comunicarse veraz y oportunamente con todos y cada uno de los partícipes de este nuevo enfoque que se le dará a este departamento centralizado de cartera.

## RESPONSABILIDADES

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINAS Y/O EQUIPOS

MÁQUINAS Y/O EQUIPOS QUE UTILIZA	FRECUENCIA		
	Continua - mente	Con Frecuencia	En Ocasiones
Teléfono			X

- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

TIPO DE CONTACTOS QUE REALIZA CON RELACIÓN A SU TRABAJO	FRECUENCIA				MÉTODO (**)
	Continua- mente	Con Frecuencia	En Ocasiones	Nunca	
Empleados de otras unidades de la empresa			X		P
Afiliados de COOMULTRASAN	X				T - P
Público en General			X		P
Clientes (Convenio con empresas – libranzas)				X	

(\*\*) MÉTODO: (T): Teléfono, (C): Carta y (P): en Persona.

- RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

REPORTES, INFORMES, ARCHIVOS, ETC.	DIRIGIDO A:
RECIBO DE COBRO	AUXILIAR DE CARTERA
COPIA DE RECIBIDO (LIBRANZAS)	AUXILIAR DE CARTERA
LIBRANZAS	CLIENTES

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

GRADO DE IMPORTANCIA Y PERJUICIOS POR SU REVELACIÓN	
Información de alguna importancia con efectos leves	
Información importante con efectos graves	X
Información muy importante con daños muy graves	
Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	
¿Que tipo de información confidencial maneja? SITUACIÓN JURÍDICA DE LOS CLIENTES (SI SE ENCUENTRA AL DIA EN EL PAGO O MOROSO O JURÍDICO O EMBARGADO)	

- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Promedio <b>DIARIO</b> de dinero o valores que permanece bajo su custodia.	DINERO : \$ 800.000 a \$3'000.000 (Efectivo) VALORES: <i>Esporádicamente</i> , cheques por un monto de hasta \$10'000.000
DESCRIPCIÓN: Cuotas canceladas por los clientes	

- ESFUERZO MENTAL

GRADO DE CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
PEQUEÑA CONCENTRACIÓN			
MEDIANA CONCENTRACIÓN		X	
ALTA CONCENTRACIÓN			

- ESFUERZO FÍSICO

¿Qué tipo de Esfuerzo Físico Realiza?	DESCRIPCIÓN: Ninguno
---------------------------------------	----------------------

- CONDICIONES AMBIENTALES

	M	B	E		M	B	E
ILUMINACIÓN			X	TEMPERATURA			X
VENTILACIÓN			X	MOBILIARIO			X
	P	E	C		P	E	C
POLVO			X	OLORES	X		
SUCIEDAD		X		RUIDO			X
CALOR		X		HUMEDAD	X		
FRIO	X			EXCESO DE AGUA	X		
HUMO			X	OTROS			

(M): Mala

(B): Buena

(E): Excelente

(P): Pocas Veces


(E): En Ocasiones

(C): Con Frecuencia

EXIGENCIAS EMOCIONALES DE SU TRABAJO QUE LE PRODUZCAN EXCESIVA TENSION O FATIGA	FRECUENCIA		
	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
CONTACTO CON PÚBLICO EN GENERAL	X		
CONTACTO CON CLIENTES	X		
FECHAS DE ENTREGA BAJO PRESIÓN	X		

FACTORES DE RIESGO AL QUE ESTÁ EXPUESTO (ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES)	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIA	ALTA
Ergonómico (Posición - Moto)			X
FÍSICO :Visual – Ruido	X		
Robo (En la Calle)		X	

ELABORADO POR: Aux. Dpto. Organización y métodos.	REVISADO POR:	APROBADO POR:
--	---------------	---------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO AUXILIAR DE CARTERA</b>	<b>CÓD:</b> ES-HG-05	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> 15/10/04	<b>Página</b> 239 de 6
		<b>CONTROL:</b> SI <u>X</u> NO ___	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	ADMINISTRADOR (A) DEL ALMACÉN
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Responder por la oportuna y eficaz gestión de la cartera generada por los créditos aprobados en el almacén y por los documentos soportes que se generan en su puesto de trabajo.</p>	

**FRECUENCIA:** DIARIO (*Di*); SEMANAL (*S*); MENSUAL (*M*); ESPORÁDICAMENTE (*E*).

<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>FREC.</b>
1. Efectuar llamadas a deudores y codeudores para recordar fechas de pago y gestionar cobros y acuerdos de pago.	Di
2. Elaborar las notas de contabilidad, devoluciones en ventas, notas para Tesorería por cruce de cuentas con proveedores, cuentas de cobro, libranza.	Di
3. Elaborar los recibos de cartera de los recaudos efectuados por el cobrador.	Di
4. Informar al Cobrador sobre los recaudos que debe efectuar por concepto de cuotas mensuales, retenciones salariales, libranzas y controlar su oportuno ingreso a la Cooperativa.	Di
5. Suministrar información en forma telefónica y personal sobre estados de cuenta de cartera, solicitados por los clientes, Asesores Comerciales de la Cooperativa, Administrador del Almacén o demás funcionarios de la administración.	Di

<p>6. Manejar el Archivo de Hojas de Vida, anexando todos los documentos soportes al crédito: Notas de Pedido, Solicitud de crédito del Deudor y Codeudores, fotocopias de las cédulas, certificado laboral, cartas de cobro, retenciones salariales. Si es crédito por medio de la ESSA último recibo cancelado y certificado de Tradición y Libertad. Responder por la adecuada administración de los documentos allí radicados.</p>	<p>Di</p>
<p>7. Llevar el libro de Cheques Devueltos, elaborar la respectiva nota contable y archivar los mismos.</p>	<p>Di</p>
<p>8. Llevar el Libro de cheques Posfechados, conciliar, elaborar la respectiva nota contable y archivar los mismos.</p>	<p>Di</p>
<p>9. Controlar y entregar los pagarés a los asociados de acuerdo a procedimiento establecido por la Coordinación de Cartera y llevar el correspondiente Registro de Control de los pagarés.</p>	<p>Di</p>
<p>10. Generar listados a los Asesores Comerciales cuando sea requerido.</p>	<p>Di</p>
<p>11. Elaborar cartas de cobro y gestionar su oportuna distribución.</p>	<p>S</p>
<p>12. Gestionar la documentación y trámites requeridos para efectuar retenciones salariales a deudores y codeudores morosos y enviarlos oportunamente a cobro jurídico, de acuerdo a las normas de la Cooperativa.</p>	<p>S</p>
<p>13. Liquidar las comisiones del cobrador, de acuerdo a los parámetros establecidos por la Dirección Administrativa y de Gestión Humana y presentarlas al administrador para su autorización.</p>	<p>Q</p>
<p>14. Generar los listados para efectuar el control de calidad de cartera y reportar oportunamente las inconsistencias para su corrección.</p>	<p>Q</p>
<p>15. Diligenciar los memorando para las empresas, cuando se hace una venta por medio de libranza y enviarla a Coordinación de Cartera.</p>	<p>E</p>

## RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. La exactitud y veracidad de la información registrada en el sistema de cartera.
2. La oportuna y eficaz recuperación de la cartera, recaudo por libranza y retenciones salariales.
3. El adecuado manejo y protección de los pagarés.
4. La adecuada protección y uso de las carpetas de hojas de vida de los clientes.
5. El adecuado manejo y protección de los cheques Devueltos y Posfechados.
6. El oportuno recaudo de la cartera por libranza y retenciones salariales.

## DIRECTRICES

La práctica de adecuadas normas de utilización de recursos, prolonga el tiempo de servicio de los mismos y fortalece la responsabilidad social; debe darse relevancia a las normas de utilización y mantenimiento, a los mecanismos de control y a las sanciones que se aplicarán en caso de incumplimiento de los mismos. Además debe mantener limpio y organizado su lugar de trabajo.

Es necesario mantener un buen ambiente laboral y comunicarse veraz y oportunamente con todos y cada uno de los empleados que operan en el almacén.

Debe conocer perfectamente el manejo del sistema interno de la cooperativa, de tal forma que pueda desenvolverse fácilmente y no existen demoras en el proceso.

El aseo de los equipos de oficina es necesario para el desarrollo normal de las actividades, por esto, se deben mantener completamente limpios y ordenados.

Debe gestionar los tramites necesarios para la elaboración de la liquidación de las comisiones que recibe el cobrador fruto de su ardua labor, y aprobarla según las normas vigentes.

Debe atender a los asociados y público en general con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila, pues también de esto depende la buena imagen de la cooperativa.

Es necesario definir la forma adecuada de comunicación con el cobrador de tal forma que este permita controlar la ejecución de los procesos y recolectar la información que facilite hacer los ajustes y correctivos necesarios par mejorar permanentemente en busca de logros de los objetivos.

Debe atender a los asociados con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila... imagen de la cooperativa.

Con el fin de sistematizar la información de registro y control para obtener una base de dato mas completa, es necesario diseñar instrumentos claros y precisos (sistema Xenco) que permitan recolectar y registrar la información de cada uno de los aspectos pertinentes a los asociados.

Debe existir un libro para pagarés y otro para cheques posfechados, con los cuales se ejerza un estricto control numérico, de orden y de lugar, en cualquier instancia del crédito.

## RESPONSABILIDADES

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINAS Y/O EQUIPOS

MÁQUINAS Y/O EQUIPOS QUE UTILIZA	FRECUENCIA		
	Continua - mente	Con Frecuencia	En Ocasiones
COMPUTADOR	X		
IMPRESORA	X		
ARCHIVADOR		X	
SUMADORA		X	
MOBILIARIO	X		
TELÉFONO	X		

- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

TIPO DE CONTACTOS QUE REALIZA	FRECUENCIA
-------------------------------	------------

<b>CON RELACIÓN A SU TRABAJO</b>	<b>Continua-mente</b>	<b>Con Frecuencia</b>	<b>En Ocasiones</b>	<b>Nunca</b>	<b>MÉTODO (**)</b>
Empleados de otras unidades de la empresa	X				T - P
Afiliados de COOMULTRASAN	X				T- C - P
Público en General	X				T- C - P
Clientes (Convenio con empresas – libranzas)	X				T- C - P

(\*\*) **MÉTODO:** (T): Teléfono, (C): Carta y (P): en Persona.

- RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

<b>REPORTES, INFORMES, ARCHIVOS, ETC.</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>
REFERENCIACIÓN	ADMINISTRADOR
CRUCES DE PUBLICIDAD	TESORERÍA
INFORMES MENSUALES (Cheques, facturación Utilizada)	CONTABILIDAD
CUENTAS DE COBRO Y RETENCIONES SALARIALES	EMPRESAS Y CLIENTES
CORRESPONDENCIA INTERNA	COORD. ELEC. - GESTIÓN HUMANA
DOCUMENTOS DE CAJA	TESORERÍA Y CONTABILIDAD

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

<b>GRADO DE IMPORTANCIA Y PERJUICIOS POR SU REVELACIÓN</b>	
Información de alguna importancia con efectos leves	
Información importante con efectos graves	X
Información muy importante con daños muy graves	
Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	
¿Que tipo de información confidencial maneja? <u>DATOS SOBRE VENTAS, RECAUDOS, NÓMINA, SITUACIÓN JURÍDICA DE LOS CLIENTES.</u>	

- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Promedio <b>DIARIO</b> de dinero o valores que permanece bajo su custodia.	DINERO : \$
	VALORES: \$
DESCRIPCIÓN: No maneja	

- ESFUERZO MENTAL

GRADO DE CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
PEQUEÑA CONCENTRACIÓN			
MEDIANA CONCENTRACIÓN			X
ALTA CONCENTRACIÓN			

- ESFUERZO FÍSICO

¿ Qué tipo de Esfuerzo Físico Realiza?	<b>DESCRIPCIÓN:</b> Ninguno

- CONDICIONES AMBIENTALES

	M	B	E		M	B	E
ILUMINACIÓN		X		TEMPERATURA		X	
VENTILACIÓN		X		MOBILIARIO	X		
	P	E	C		P	E	C
POLVO	X			OLORES	X		
SUCIEDAD	X	X		RUIDO		X	
CALOR	X			HUMEDAD	X		
FRIO	X			EXCESO DE AGUA	X		
HUMO				OTROS			

(M): Mala

(B): Buena

(E): Excelente

(P): Pocas Veces

(E): En Ocasiones

(C): Con Frecuencia

EXIGENCIAS EMOCIONALES DE SU TRABAJO QUE LE PRODUZCAN EXCESIVA TENSIÓN O FATIGA	FRECUENCIA		
	Pocas Veces	En Ocasiones	Con Frecuencia
CONTACTO CON PÚBLICO EN GENERAL			X
CONTACTO CON CLIENTES			X
FECHAS DE ENTREGA BAJO PRESIÓN	X		

FACTORES DE RIESGO AL QUE ESTÁ EXPUESTO (ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES)	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIA	ALTA

Ergonómico (Mobiliario Incómodo)		X	
Visual	X		
Ruido (Físico )	X		

<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

## RESPONSABILIDADES

- RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS Y/O EQUIPOS

MÁQUINAS Y/O EQUIPOS QUE UTILIZA	FRECUENCIA		
	Continua – mente	Con Frecuencia	En Ocasiones
COMPUTADOR (TERMINAL)		X	
TELÉFONO	X		
SUMADORA			X
MOBILIARIO	X		

- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

TIPO DE CONTACTOS QUE REALIZA CON RELACIÓN A SU TRABAJO	FRECUENCIA				MÉTODO (**)
	Continua- mente	Con Frecuencia	En Ocasiones	Nunca	
Empleados de otras unidades de la empresa		X			T - P
Afiliados de COOMULTRASAN		X			T - C - P
Público en General	X				T - P
Clientes (Convenio con empresas – libranzas)			X		T - P

(\*\*) MÉTODO: (T): Teléfono, (C): Carta y (P): en Persona.

- RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

REPORTES, INFORMES, ARCHIVOS, ETC.	DIRIGIDO A:
INFORMES DE VENTAS	COORD. ELECTRODOMÉSTICOS
RECAUDO CARTERA DE ASESORES COMERCIALES	COORD. ELECTRODOMÉSTICOS
LIQUIDACIÓN DE COMISIONES	NÓMINA
INVENTARIO DIARIO Y APORTES	COORD. ELECTRODOMÉSTICOS

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

<b>GRADO DE IMPORTANCIA Y PERJUICIOS POR SU REVELACIÓN</b>	
Información de alguna importancia con efectos leves	
Información importante con efectos graves	<b>X</b>
Información muy importante con daños muy graves	
Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	
¿Que tipo de información confidencial maneja? : <u>COSTO DE MERCANCÍA, SITUACIÓN JURÍDICA DE LOS CLIENTES, SALARIOS QUE DEVENGAN LOS CLIENTES Y EL MONTO DE SUS CRÉDITOS, DATOS SOBRE VENTAS, RECAUDOS Y NÓMINA.</u>	

- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Promedio <b>DIARIO</b> de dinero o valores que permanece bajo su custodia.	DINERO : \$ <b>Dato Confidencial</b> VALORES: \$ <b>Dato Confidencial</b>
DESCRIPCIÓN: <b>Dato Confidencial</b>	

- ESFUERZO MENTAL

GRADO DE CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
<b>PEQUEÑA CONCENTRACIÓN</b>			
<b>MEDIANA CONCENTRACIÓN</b>			
<b>ALTA CONCENTRACIÓN</b>		<b>X</b>	

- ESFUERZO FÍSICO

¿ Qué tipo de Esfuerzo Físico Realiza?	<b>DESCRIPCIÓN:</b> Arreglo del Almacén, Decoración de Exhibidores.
--	---

- RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

<b>TIPO DE SUPERVISIÓN</b>	<b>NIVEL OCUPACIONAL</b>
SALIDAS Y ENTRADAS POR TRASLADOS	KARDISTA
REFINANCIACIÓN - AJUSTES	KARDISTA

NOTAS DE CONTABILIDAD, RETENCIONES SALARIALES	AUX. DE CARTERA
COMPROMISOS CON JURÍDICAS	AUX. DE CARTERA
PEDIDOS, PRECIOS, PLANES, DESCUENTOS	ASESORES COMERCIALES
CUADRE DE CAJA	CAJERA

- CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACIÓN	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>E</b>	TEMPERATURA	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
X	X	X		MOBILIARIO	X	X	
	<b>P</b>	<b>E</b>	<b>C</b>		<b>P</b>	<b>E</b>	<b>C</b>
POLVO	X			OLORES	X		
SUCIEDAD	X			RUIDO			X
CALOR			X	HUMEDAD	X		
FRÍO	X			EXCESO DE AGUA	X		
HUMO	X			OTROS			

(M): Mala  
 (B): Buena  
 (E): Excelente

(P): Pocas Veces  
 (E): En Ocasiones  
 (C): Con Frecuencia

EXIGENCIAS EMOCIONALES DE SU TRABAJO QUE LE PRODUZCAN EXCESIVA TENSION O FATIGA	FRECUENCIA		
	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
CONTACTO CON PÚBLICO EN GENERAL		X	
CONTACTO CON CLIENTES		X	
FECHAS DE ENTREGA BAJO PRESIÓN		X	

FACTORES DE RIESGO AL QUE ESTÁ EXPUESTO (ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES)	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIA	ALTA
Físico	X		

ELABORADO POR: Aux. Dpto. Organización y métodos.	REVISADO POR:	APROBADO POR:
--	---------------	---------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>ASISTENTE</b> <b>ADMINISTRATIVA</b>	<b>CÓD:</b> ES-HG-06	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> 13/10/04	<b>Página</b> 249 de 6
		<b>CONTROL:</b> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	ADMINISTRADOR (A) DEL ALMACÉN
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Apoyar operativamente la gestión comercial y administrativa del Almacén, en labores de atención al cliente y público en general, ayuda logística, correspondencia y elaboración de documentos.</p>	

**FRECUENCIA:** DIARIO (*Di*); QUINCENAL (*Q*); MENSUAL (*M*); ESPORÁDICAMENTE (*E*).

<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>FREC.</b>
1. Recepcionar las solicitudes de crédito gestionadas por los Asesores Comerciales y verificar que cumplan con todos los requisitos y documentos exigidos por la Cooperativa para la colocación de créditos.	Di
2. Verificar los datos y referencias de las solicitudes de créditos, registrando en forma exacta la información que le sea suministrada.	Di
3. Realizar la referenciación interna y externa de las solicitudes de créditos y verificar su liquidación.	Di
4. Gestionar oportunamente la prestación de los servicios técnicos para los artículos en garantía.	Di
5. Recibir, clasificar, archivar o distribuir los documentos, informes y correspondencia.	Di
6. Elaborar los diferentes tipos de documentos y cartas requeridas (cartas de Autorización para Diligenciar Pagarés, Carta Convenio ESSA, Referencias	Di

Comerciales, compraventa de Moto de los créditos aprobados o contados, etc.)	
7. Prever y solicitar el apoyo logístico rutinario para el almacén (papelería, transporte, mantenimiento, materiales, etc.).	Di
8. Verificar la legalidad de los Cheques con COVICHEQUE.	Di
9. Controlar la papelería suministrada a los Asesores Comerciales para el proceso de venta.	Di
10. Manejar la caja menor del almacén, respondiendo por su adecuado manejo y la gestión oportuna de los reembolsos requeridos, de acuerdo a las normas internas establecidas.	Di
11. Mantener el archivo de las Facturas de los artículos vendidos y entregarlas a los clientes previa verificación del documento de identidad.	Di
12. Reportar a Coordinación de Electrodomésticos la relación de los Servicios Técnicos solicitados.	Q
13. Verificar la liquidación de las comisiones del Administrador (a) y Asesores Comerciales de acuerdo a los parámetros establecidos por la Dirección Administrativa y de Gestión Humana, diligenciar el respectivo formato y presentarlas al Administrador (a) para su autorización.	Q
14. Tramitar los pedidos de papelería, suministros y cafetería.	M

### RESPONSABILIDADES DEL CARGO

La excelente atención a los asociados y/o clientes.

La gestión oportuna y eficaz de los servicios técnicos solicitados por los clientes.

El manejo adecuado y el uso eficiente de los equipos, elementos de oficina y demás recursos asignados y del Almacén.

El manejo adecuado de los dineros de Caja menor de acuerdo a las disposiciones establecidas en los Manuales de Normas Internas.

5. Cumplir con los reglamentos, normas, procedimientos y demás disposiciones establecidas por la Cooperativa.

### **DIRECTRICES**

La práctica de adecuadas normas de utilización de recursos, prolonga el tiempo de servicio de los mismos y fortalece la responsabilidad social; debe darse relevancia a las normas de utilización y mantenimiento, a los mecanismos de control y a las sanciones que se aplicarán en caso de incumplimiento de los mismos. Además debe mantener limpio y organizado su lugar de trabajo.

Para la aprobación de cada monto de crédito de los artículos para el Hogar que ofrece Comultrasan se debe considerar el tipo de garantía, evaluando que la misma respalde suficientemente el crédito, minimizando el riesgo en el recaudo posterior de la cartera.

Las normas que regulan el funcionamiento de Comultrasan Multiactiva de la Cooperativa están basadas en atribuciones legales estatutarias, por lo tanto, debe seleccionar los medios y procedimiento mas adecuado para la correcta comprensión, asimilación y puesta en marcha.

Es necesario mantener un buen ambiente laboral y comunicarse veraz y oportunamente con todos y cada uno de los empleados que forman parte del equipo que se encuentran en cada almacén.

Con el fin de sistematizar la información de registro y control para obtener una base de dato mas completa, es necesario diseñar instrumentos claros y precisos (Sistema Xenco) que permitan recolectar y registrar la información de cada uno de los aspectos pertinentes a los asociados.

Debe atender a los asociados y público en general con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila, pues también de esto depende la buena imagen de la cooperativa.

Para suplir las necesidades del departamento, es necesario revisar periódicamente las existencia, con el fin de establecer oportunamente los requerimientos de papelería para el

desarrollo de las actividades; con el propósito de gastar lo estrictamente necesario y poder realizar la programación de los pedidos al departamento de suministros.

El aseo de los equipos de oficina es necesario para el desarrollo normal de las actividades, por esto, se deben mantener completamente limpios y ordenados.

## RESPONSABILIDADES

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINAS Y/O EQUIPOS

MÁQUINAS Y/O EQUIPOS QUE UTILIZA	FRECUENCIA		
	Continua - mente	Con Frecuencia	En Ocasiones
COMPUTADOR	X		
IMPRESORA	X		
ARCHIVADOR		X	
SUMADORA		X	
MOBILIARIO	X		
TELÉFONO	X		

- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

TIPO DE CONTACTOS QUE REALIZA CON RELACIÓN A SU TRABAJO	FRECUENCIA				MÉTODO (**)
	Contínua- mente	Con Frecuencia	En Ocasiones	Nunca	
Empleados de otras unidades de la empresa	X				T - P
Afiliados de COOMULTRASAN	X				T - C - P
Público en General			X		T - C - P
Clientes (Convenio con empresas – libranzas)		X			T - C - P

(\*\*) MÉTODO: (T): Teléfono, (C): Carta y (P): en Persona.

- RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

REPORTES, INFORMES, ARCHIVOS, ETC.	DIRIGIDO A:
CRUCES DE PUBLICIDAD	TESORERÍA
REPORTE DE SERVICIOS TÉCNICOS	COORDINACIÓN HOGAR
INFORMES MENSUALES (Cheques, facturación Utilizada)	CONTABILIDAD

CUENTAS DE COBRO Y RETENCIONES SALARIALES	EMPRESAS Y CLIENTES
CORRESPONDENCIA INTERNA	COORD. HOGAR. - GESTIÓN HUMANA
DOCUMENTOS DE CAJA	TESORERÍA Y CONTABILIDAD

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

<b>GRADO DE IMPORTANCIA Y PERJUICIOS POR SU REVELACIÓN</b>	
Información de alguna importancia con efectos leves	
Información importante con efectos graves	<b>X</b>
Información muy importante con daños muy graves	
Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	
¿Que tipo de información confidencial maneja? <u>DATOS SOBRE VENTAS, RECAUDOS, NÓMINA, COSTO DE LOS PRODUCTOS.</u>	

- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Promedio <b>DIARIO</b> de dinero o valores que permanece bajo su custodia.	DINERO : \$ VALORES: \$ 100.000 – 200.000
DESCRIPCIÓN: Caja Menor del Almacén	

- ESFUERZO MENTAL

GRADO DE CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
<b>PEQUEÑA CONCENTRACIÓN</b>			
<b>MEDIANA CONCENTRACIÓN</b>			<b>X</b>
<b>ALTA CONCENTRACIÓN</b>			

- ESFUERZO FÍSICO

¿Qué tipo de Esfuerzo Físico Realiza?	<b>DESCRIPCIÓN:</b> Ninguno

- CONDICIONES AMBIENTALES

	M	B	E		M	B	E
ILUMINACIÓN		X		TEMPERATURA		X	
VENTILACIÓN		X		MOBILIARIO	X		
	P	E	C		P	E	C
POLVO	X			OLORES	X		
SUCIEDAD	X	X		RUIDO		X	
CALOR	X			HUMEDAD	X		
FRIO	X			EXCESO DE AGUA	X		
HUMO				OTROS			

(M): Mala

(P): Pocas Veces

(B): Buena

(E): En Ocasiones


(E): Excelente

(C): Con Frecuencia

EXIGENCIAS EMOCIONALES DE SU TRABAJO QUE LE PRODUZCAN EXCESIVA TENSION O FATIGA	FRECUENCIA		
	Pocas Veces	En Ocasiones	Con Frecuencia
CONTACTO CON PÚBLICO EN GENERAL	X		
CONTACTO CON CLIENTES	X		
CONTACTO CON LOS PROVEEDORES			X
FECHAS DE ENTREGA BAJO PRESIÓN	X		

FACTORES DE RIESGO AL QUE ESTÁ EXPUESTO (ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES)	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIA	ALTA
Ergonómico (Mobiliario Incómodo)		X	
Visual			X
Ruido (Físico )	X		

ELABORADO POR: Aux. Dpto. Organización y métodos.	REVISADO POR:	APROBADO POR:
--	---------------	---------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>ASESOR COMERCIAL</b>	<b>CÓD:</b> ES-HG-07	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> 18/10/04	<b>Página</b> 255 de 6
		<b>CONTROL:</b> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	ADMINISTRADOR (A) DEL ALMACÉN
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Asesorar a los asociados en su proceso de compra y manifestarle los beneficios de asociarse a la cooperativa a los no asociados y responder por la exactitud de los datos requeridos para un crédito.</p>	

**FRECUENCIA:** DIARIO (Di); ESPORÁDICAMENTE (E).

<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>FREC.</b>
1. Asesorar al cliente en su decisión de compra y elaborar las cotizaciones que él requiera.	Di
2. Atender oportunamente y de forma cordial tanto al cliente que visita el almacén como al que solicita visita domiciliaria.	Di
3. Atender con prontitud y cordialidad el teléfono, brindando la información requerida por el cliente.	Di
4. Orientar al cliente sobre la gestión que debe adelantar cuando requiere de crédito.	Di
5. Cumplir los horarios de planta asignados por el administrador del punto de venta.	Di
6. Cumplir las indicaciones impartidas por el Administrador (a) con respecto al	Di

orden y limpieza del Almacén.	
7. Organizar y Acomodar la mercancía para la respectiva exhibición dentro del Almacén.	Di
8. Revisar el estado de la mercancía cuando sale del Almacén.	E
9. Realizar oportunamente la respectiva Postventa de los artículos vendidos.	E

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>
1. Los dineros recaudados en su labor diaria.
2. La papelería y documentos entregados por la Cooperativa para el desarrollo de su gestión de cobro.
3. La buena atención a los deudores de la Cooperativa al momento del recaudo.

<b>DIRECTRICES</b>
Debe atender a los asociados con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila... imagen de la cooperativa.
Las normas que regulan el funcionamiento de Comultrasan Multiactiva de la Cooperativa están basadas en atribuciones legales estatutarias, por lo tanto, debe seleccionar los medios y procedimiento mas adecuado para la correcta comprensión, asimilación puesta en marcha.
Las normas que regulan el funcionamiento de Comultrasan Multiactiva de la Cooperativa están basadas en atribuciones legales estatutarias, por lo tanto, debe seleccionar los medios y procedimiento mas adecuado para la correcta comprensión, asimilación puesta en marcha.

## RESPONSABILIDADES

- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

TIPO DE CONTACTOS QUE REALIZA CON RELACIÓN A SU TRABAJO	FRECUENCIA				MÉTODO (**)
	Contínua- mente	Con Frecuencia	En Ocasiones	Nunca	
Empleados de otras unidades de la empresa	X				T - P
Afiliados de COOMULTRASAN	X				T - P
Público en General	X				T - P
Clientes (Convenio con empresas – libranzas)		X			T - P

(\*\*) MÉTODO: (T): Teléfono, (C): Carta y (P): en Persona.

- RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

REPORTES, INFORMES, ARCHIVOS, ETC.	DIRIGIDO A:
SOLICITUDES DE CRÉDITO	ADMINISTRADOR
PAGARÉ	ADMINISTRADOR
NOTAS DE PEDIDO	ADMINISTRADOR
COTIZACIONES	CLIENTES Y EMPRESAS

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

GRADO DE IMPORTANCIA Y PERJUICIOS POR SU REVELACIÓN	
Información de alguna importancia con efectos leves	
Información importante con efectos graves	X
Información muy importante con daños muy graves	
Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	
¿Que tipo de información confidencial maneja? : ___ INFORMACIÓN LABORAL Y PERSONAL DE DEUDORES Y CODEUDORES _____	

- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Promedio <b>DIARIO</b> de dinero o valores que permanece bajo su custodia.	DINERO : \$
	VALORES: \$
DESCRIPCIÓN: No Maneja	

- ESFUERZO MENTAL

GRADO DE CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
PEQUEÑA CONCENTRACIÓN			
MEDIANA CONCENTRACIÓN			
ALTA CONCENTRACIÓN		X	

- ESFUERZO FÍSICO

¿Qué tipo de Esfuerzo Físico Realiza?	DESCRIPCIÓN: Acomodar la mercancía (Motos), arreglar el Exhibidor.

- CONDICIONES AMBIENTALES

	M	B	E		M	B	E
ILUMINACIÓN			X	TEMPERATURA		X	
VENTILACIÓN	X			MOBILIARIO			X
	P	E	C		P	E	C
POLVO	X			OLORES	X		
SUCIEDAD	X			RUIDO			X
CALOR			X	HUMEDAD	X		
FRÍO	X			EXCESO DE AGUA	X		
HUMO	X			OTROS			

(M): Mala  
 (B): Buena  
 (E): Excelente

(P): Pocas Veces  
 (E): En Ocasiones  
 (C): Con Frecuencia

EXIGENCIAS EMOCIONALES DE SU TRABAJO QUE LE PRODUZCAN EXCESIVA TENSION O FATIGA	FRECUENCIA		
	Pocas Veces	En ocasiones	Con Frecuencia
CONTACTO CON PÚBLICO EN GENERAL	X		
CONTACTO CON CLIENTES		X	
FECHAS DE ENTREGA BAJO PRESIÓN	X		

FACTORES DE RIESGO AL QUE ESTÁ EXPUESTO (ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES)	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIA	ALTA
Ergonómico		X	
Riesgo de accidente en la calle (visitas comerciales)		X	

<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>OFICIOS VARIOS</b>	<b>CÓD:</b> ES-HG-08	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> 11/10/04	<b>Página</b> 260 de 4
		<b>CONTROL:</b> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	ADMINISTRADOR (A) DEL ALMACÉN
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
Ejecutar labores de aseo y limpieza en las instalaciones asignadas, brindar atención a empleados y público en general en la cafetería.	

**FRECUENCIA:** DIARIO (*Di*); SEMANAL (*S*); MENSUAL (*M*)

<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>FREC.</b>
1. Realizar la limpieza en pisos y muebles dentro de la dependencia, así como el lavado de traperos dos (2) veces al día.	Di
2. Mantener aseado los puestos de trabajo y oficina, limpiar mueblería de trabajo y escritorio de Asesores Comerciales. Preparar diariamente la greca y atender a los empleados y clientes con el ofrecimiento de tintos.	Di
3. Solicitar oportunamente el suministro de los elementos de la cafetería y útiles de aseo.	Di
4. Mantener aseada y limpia la cocina y nevera; como también las toallas de utilización. Y Realizar el lavado de la losa.	Di
5. Mantener limpios los estantes ubicados en el área de exhibición.	Di
6. Recoger y mantener desocupada las papeleras.	Di
7. Mantener bien aseado y limpios los baños.	Di

8. Controlar el uso de papel y jabón en el área de los baños.	Di
9. Realizar a través de toda la instalación un aseo general.	S
10. Realizar limpieza de vidrios, paredes, retirar telarañas y limpiar las papeleras.	M

### RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. Responder en todo momento por el orden y limpieza del Almacén.
2. El cuidado y conservación de los utensilios de aseo asignado para la realización de su labor.
3. Suministros destinados para cafetería y baños.
4. La buena presentación del Almacén y la atención a público y administrativos en general.

### DIRECTRICES

El aseo del almacén y de los equipos de oficina es necesario para el desarrollo normal de las actividades, por esto, se deben mantener completamente limpios y ordenados.

Debe estar dispuesto a realizar labores de cafetería con gentileza y respeto.

Debe recibir por inventario todos los implementos de trabajo, verificar el estado de los mismos, al tiempo que mantiene limpio y organizado el lugar donde reposan los utensilios de aseo.

Es importante que sea cuidadoso en el empleo de los implementos, no solo para evitar gastos exagerados, si no porque algunos de ellos pueden ser inflamables.

## RESPONSABILIDADES

- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

TIPO DE CONTACTOS QUE REALIZA CON RELACIÓN A SU TRABAJO	FRECUENCIA				MÉTODO (**)
	Continua- mente	Con Frecuencia	En Ocasiones	Nunca	
Empleados de otras unidades de la empresa	X				P
Afiliados de COOMULTRASAN	X				P
Público en General	X				P
Clientes (Convenio con empresas – libranzas)	X				P

(\*\*) MÉTODO: (T): Teléfono, (C): Carta y (P): en Persona.

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

<b>GRADO DE IMPORTANCIA Y PERJUICIOS POR SU REVELACIÓN</b>	
Información de alguna importancia con efectos leves	X
Información importante con efectos graves	
Información muy importante con daños muy graves	
Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	
¿Que tipo de información confidencial maneja?	

- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Promedio <b>DIARIO</b> de dinero o valores que permanece bajo su custodia.	DINERO : \$
	VALORES: \$
DESCRIPCIÓN: No maneja	

- ESFUERZO MENTAL

GRADO DE CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
PEQUEÑA CONCENTRACIÓN			
MEDIANA CONCENTRACIÓN			X
ALTA CONCENTRACIÓN			

- ESFUERZO FÍSICO

¿Qué tipo de Esfuerzo Físico Realiza?	<b>DESCRIPCIÓN:</b> Aseo, limpieza y orden del Almacén.
---------------------------------------	---

- CONDICIONES AMBIENTALES

	M	B	E		M	B	E
ILUMINACIÓN		X		TEMPERATURA		X	
VENTILACIÓN		X		MOBILIARIO	X		
	P	E	C		P	E	C
POLVO			X	OLORES			X
SUCIEDAD			X	RUIDO		X	
CALOR			X	HUMEDAD			X
FRIO			X	EXCESO DE AGUA			X
HUMO		X		OTROS			

(M): Mala  
 (B): Buena  
 (E): Excelente

(P): Pocas Veces  
 (E): En Ocasiones  
 (C): Con Frecuencia

EXIGENCIAS EMOCIONALES DE SU TRABAJO QUE LE PRODUZCAN EXCESIVA TENSIÓN O FATIGA	FRECUENCIA		
	Pocas Veces	En Ocasiones	Con Frecuencia
CONTACTO CON PÚBLICO EN GENERAL			X
CONTACTO CON CLIENTES			X
FECHAS DE ENTREGA BAJO PRESIÓN		X	

FACTORES DE RIESGO AL QUE ESTÁ EXPUESTO (ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES)	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIA	ALTA
Ergonómico (Mobiliario Incómodo)			X
Visual		X	
Ruido (Físico )		X	

<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
--	----------------------	----------------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>SECRETARIA</b> <b>COORDINADOR</b>	<b>CÓD:</b> ES-HG-09	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> 12/11/04	<b>Página</b> 265 de 2
		<b>CONTROL:</b> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR HOGAR
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
Ejecutar las tareas relacionadas con el manejo de la oficina.	

**FRECUENCIA:** DIARIO (*Di*); SEMANAL (*S*); CADA 10 DÍAS (*De*); MENSUAL (*M*); ESPORÁDICAMENTE (*E*).

<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>FREC.</b>
1) Atender al personal de la Cooperativa y público en general para dar información y concretar entrevistas, tanto telefónica como personalmente, brindando un servicio ágil y oportuno.	Di
2) Manejar la agenda de relaciones públicas y compromisos del Coordinador Hogar, manteniendo informado a su jefe inmediato acerca de reuniones y compromisos que requieran su asistencia, llevando el registro de llamadas y citas.	Di
3) Recibir, elaborar, archivar y enviar correspondencia. Llevar en forma ordenada el archivo de la Coordinación.	Di
4) Llevar la caja menor de la oficina.	Di
5) Elaborar y enviar pedidos de cafetería y suministros.	Di
6) Ser fuente de comunicación entre las dependencias y la Coordinación programa.	Di

7) Elaborar los informes requeridos y actas de reuniones oficiales citadas por el Coordinador.	Di
8) Elaborar y enviar los pedidos de los productos que comercializa la cooperativa a la Bodega- Hogar oportunamente.	Di
9) Liquidar y elaborar oportunamente la lista de precios de electrodomésticos para ser remitidas a los diferentes almacenes.	Di
10) Dar estricto cumplimiento a los procedimientos aprobados.	Di
11) las demás que le sean asignadas por la naturaleza del cargo	Di

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>
4. Responder por el adecuado manejo y cuidado de los elementos de trabajo a su cargo.
5. La excelente atención a los asociados y Proveedores.
6. El manejo adecuado de los dineros de Caja menor de acuerdo a las disposiciones establecidas en los Manuales de Normas Internas.
7. Cumplir con los reglamentos, normas, procedimientos y demás disposiciones establecidas por la Cooperativa.

## DIRECTRICES

Es necesario comunicarse veraz y oportunamente con todos y cada uno de los administradores de los puntos de venta.

Debe conocer perfectamente el manejo del sistema interno de la cooperativa, de tal forma que pueda desenvolverse fácilmente y no existen demoras en el proceso.

Con el fin de sistematizar la información de registro y control de cada uno de los proveedores de los artículos y productos para el Hogar que ofrece la cooperativa para obtener una base de dato mas completa, es necesario diseñar instrumentos claros y precisos que permitan recolectar y registrar la información

Es necesario definir la forma adecuada de supervisión de los movimientos de los almacenes Hogar de tal manera que pueda controlar la ejecución de los procesos y recolectar la información que facilite hacer los ajustes y correctivos necesarios para mejorar permanentemente en busca de logros de los objetivos estratégicos definidos.

Las normas que regulan el funcionamiento de Comultrasan Multiactiva están basadas en atribuciones legales estatutarias, por lo tanto, debe seleccionar los medios y procedimiento mas adecuado para la correcta comprensión, asimilación y puesta en marcha.

Debe atender a los asociados y proveedores con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila, pues también de esto depende la buena imagen de la cooperativa.

Es necesario mantener una comunicación veraz y oportunamente con todos los funcionarios de cada uno de los puntos de venta.

El aseo de los equipos de oficina es necesario para el desarrollo normal de las actividades, por esto, se deben mantener completamente limpios y ordenados.

## RESPONSABILIDADES

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINAS Y/O EQUIPOS

MÁQUINAS Y/O EQUIPOS QUE UTILIZA	FRECUENCIA		
	Continua - mente	Con Frecuencia	En Ocasiones
COMPUTADOR	X		
IMPRESORA	X		
ARCHIVADOR		X	
SUMADORA		X	
MOBILIARIO	X		
TELÉFONO	X		

- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

TIPO DE CONTACTOS QUE REALIZA CON RELACIÓN A SU TRABAJO	FRECUENCIA				MÉTODO (**)
	Contínua- mente	Con Frecuencia	En Ocasiones	Nunca	
Empleados de otras unidades de la empresa	X				T - P
Afiliados de COOMULTRASAN	X				T - C - P
Público en General			X		T - C - P
Clientes (Convenio con empresas – libranzas)		X			T - C - P

(\*\*) MÉTODO: (T): Teléfono, (C): Carta y (P): en Persona.

- RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

REPORTES, INFORMES, ARCHIVOS, ETC.	DIRIGIDO A:
LISTA DE PRECIOS ACTUALIZADA	ALMACENES - HOGAR
PEDIDOS DE MERCANCÍA	BODEGA - HOGAR
CRUCES DE PUBLICIDAD	TESORERÍA
INFORMES MENSUALES (Cheques, facturación Utilizada)	CONTABILIDAD
CUENTAS DE COBRO Y RETENCIONES SALARIALES	EMPRESAS Y CLIENTES
CORRESPONDENCIA INTERNA	COORD. HOGAR. - GESTIÓN HUMANA
DOCUMENTOS DE CAJA	TESORERÍA Y CONTABILIDAD

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

<b>GRADO DE IMPORTANCIA Y PERJUICIOS POR SU REVELACIÓN</b>	
Información de alguna importancia con efectos leves	
Información importante con efectos graves	<b>X</b>
Información muy importante con daños muy graves	
Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	
¿Que tipo de información confidencial maneja? <u>DATOS SOBRE VENTAS, RECAUDOS, NÓMINA, COSTO DE LOS PRODUCTOS.</u>	

- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Promedio <b>DIARIO</b> de dinero o valores que permanece bajo su custodia.	DINERO : \$
	VALORES: \$
DESCRIPCIÓN: No maneja	

- ESFUERZO MENTAL

GRADO DE CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
<b>PEQUEÑA CONCENTRACIÓN</b>			
<b>MEDIANA CONCENTRACIÓN</b>			<b>X</b>
<b>ALTA CONCENTRACIÓN</b>			

- ESFUERZO FÍSICO

¿Qué tipo de Esfuerzo Físico Realiza?	<b>DESCRIPCIÓN:</b> Ninguno

- CONDICIONES AMBIENTALES

	M	B	E		M	B	E
ILUMINACIÓN		X		TEMPERATURA		X	
VENTILACIÓN		X		MOBILIARIO	X		
	P	E	C		P	E	C
POLVO	X			OLORES	X		
SUCIEDAD	X	X		RUIDO		X	
CALOR	X			HUMEDAD	X		
FRIO	X			EXCESO DE AGUA	X		
HUMO				OTROS			


(M): Mala  
 (B): Buena  
 (E): Excelente

(P): Pocas Veces  
 (E): En Ocasiones  
 (C): Con Frecuencia

EXIGENCIAS EMOCIONALES DE SU TRABAJO QUE LE PRODUZCAN EXCESIVA TENSION O FATIGA	FRECUENCIA		
	Pocas Veces	En Ocasiones	Con Frecuencia
CONTACTO CON PÚBLICO EN GENERAL	X		
CONTACTO CON CLIENTES	X		
CONTACTO CON LOS PROVEEDORES			X
FECHAS DE ENTREGA BAJO PRESIÓN	X		

FACTORES DE RIESGO AL QUE ESTÁ EXPUESTO (ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES)	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIA	ALTA
Ergonómico (Mobiliario Incómodo)		X	
Visual			X
Ruido (Físico )	X		

ELABORADO POR: Aux. Dpto. Organización y métodos.	REVISADO POR:	APROBADO POR:
--	---------------	---------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO COORDINADOR HOGAR</b>	<b>CÓD:</b> ES-HG-10	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> 12/11/04	<b>Página</b> 271 <b>de</b> 6
		<b>CONTROL:</b> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	SECRETARIA COORDINADOR - ADMINISTRADORES HOGAR
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Planear, dirigir, organizar y controlar las actividades de comercialización y mercadeo de los bienes y servicios que ofrece la cooperativa a través de los almacenes Hogar.</p>	

**FRECUENCIA:** DIARIO (**Di**); SEMANAL (**S**); CADA 10 DÍAS (**De**); MENSUAL (**M**); ESPORÁDICAMENTE (**E**).

<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	
<b>FUNCIÓN</b>	<b>FREC.</b>
12) Responder por los resultados del Programa Hogar en todos sus aspectos, tales como: cartera, inventarios, ventas y demás relacionados.	Di
13) Planear, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de mercadeo en el programa de electrodomésticos, como también el desarrollo de estudios de mercado para la apertura de nuevos puntos de venta de electrodomésticos y presentar los informes correspondientes ante la Gerencia General, en procura de llevarlo a un mejor posicionamiento.	Di
14) Fijar las políticas y estrategias para la recuperación de cartera, en los programas a su cargo supervisando el cumplimiento de las metas y responder por los resultados.	Di
15) Fijar las políticas y estrategias de venta, estableciendo los respectivos controles para el cumplimiento de los presupuestos asignados.	Di
16) Planear, ejecutar y controlar las compras de los artículos ofrecidos por la cooperativa, en coordinación con la Gerencia General, así como también en la	Di

rotación de inventarios en bodega y estrategias de posicionamiento para los nuevos puntos de venta de los almacenes de electrodomésticos y los ya existentes.	
17) Coordinar y orientar en la gestión a los administradores del programa Hogar, supervisando el cumplimiento de las metas presupuestales establecidas para los almacenes, con el fin de lograr los objetivos propuestos.	Di
18) Consultar permanentemente en el mercado de información relacionada con precios, líneas de crédito, valor agregado de la competencia, etc., en aras de implementar estrategias que garanticen niveles de competitividad adecuados en los programas a su cargo.	Di
19) Presentar informes periódicos a la Gerencia General sobre la gestión adelantada y elaborar presupuestos de compras de los programas Hogar y efectuar proyecciones semestrales.	Di
20) Responder por el cuidado y conservación de los equipos y elementos de trabajo a su cargo, acatando las normas y procedimientos establecidos.	Di
21) Supervisar y evaluar el trabajo del personal a cargo, conceptuando sobre vacaciones, traslados, permisos y revisión de funciones.	E

<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>
8. Responder por los resultados del Programa Hogar en todos sus aspectos, tales como: cartera, inventarios, ventas y demás relacionados.
9. El cumplimiento de las metas presupuestales asignadas en cada uno de los frentes del negocio a cargo

## DIRECTRICES

Las normas que regulan el funcionamiento de Comultrasan Multiactiva Línea Hogar responden a fundamentos cooperativos y corporativos; el Coordinador del Programa debe seleccionar los medios y procedimientos más oportunos y eficaces, para la correcta comprensión, asimilación y puesta en marcha de los procesos e instrumentos establecidos para la aplicación de normas

Es necesario comunicarse veraz y oportunamente con todos y cada uno de los administradores de los puntos de venta.

Es necesario definir la forma adecuada de supervisión de los movimientos de los almacenes Hogar de tal manera que pueda controlar la ejecución de los procesos y recolectar la información que facilite hacer los ajustes y correctivos necesarios para mejorar permanentemente en busca de logros de los objetivos estratégicos definidos.

Las normas que regulan el funcionamiento de Comultrasan Multiactiva están basadas en atribuciones legales estatutarias, por lo tanto, debe seleccionar los medios y procedimiento mas adecuado para la correcta comprensión, asimilación y puesta en marcha.

Es necesario otorgar permisos laborales al personal a su cargo responsablemente y teniendo en cuenta factores como la frecuencia y el motivo de los mismos.

Debe atender a los asociados y proveedores con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila, pues también de esto depende la buena imagen de la cooperativa.

El conocimiento que el coordinador tiene junto con los lineamientos establecidos, le permiten orientar adecuadamente el trabajo de planeamiento y evaluación corporativo.

El coordinador tiene la responsabilidad de identificar y sugerir los mecanismos e instrumentos que garanticen una administración en función de las dependencias que se encuentren a su cargo.

El coordinador debe realizar una reunión con todo el personal a su cargo, en la cual clarifiquen los procedimientos e instrumentos para dar curso a las diferentes situaciones administrativas, así como para el control y evaluación de los funcionarios en el desempeño de su cargo

## RESPONSABILIDADES

- RESPONSABILIDAD POR MAQUINAS Y/O EQUIPOS

MÁQUINAS Y/O EQUIPOS QUE UTILIZA	FRECUENCIA		
	Continua - mente	Con Frecuencia	En Ocasiones
COMPUTADOR		X	
IMPRESORA			X
SUMADORA		X	
MOBILIARIO	X		
TELÉFONO	X		

- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

TIPO DE CONTACTOS QUE REALIZA CON RELACIÓN A SU TRABAJO	FRECUENCIA				MÉTODO (**)
	Contínua- mente	Con Frecuencia	En Ocasiones	Nunca	
Empleados de otras unidades de la empresa	X				T - P
Afiliados de COOMULTRASAN		X			T - C - P
Público en General		X			T - C - P
Clientes (Convenio con empresas – libranzas)		X			T - C - P
Proveedores	X				T - C - P

(\*\*) MÉTODO: (T): Teléfono, (C): Carta y (P): en Persona.

- RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

REPORTES, INFORMES, ARCHIVOS, ETC.	DIRIGIDO A:
CRUCES DE PUBLICIDAD	TESORERÍA
INFORMES MENSUALES	GERENCIA GENERAL
ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS	SECRETARIA COORD. HOGAR
PROCEDIMIENTOS	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

<b>GRADO DE IMPORTANCIA Y PERJUICIOS POR SU REVELACIÓN</b>	
Información de alguna importancia con efectos leves	
Información importante con efectos graves	<b>X</b>
Información muy importante con daños muy graves	
Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	
¿Que tipo de información confidencial maneja? <u>DATOS SOBRE VENTAS, RECAUDOS, INVENTARIO BODEGA Y ALMACENES, NÓMINA, SITUACIÓN JURÍDICA DE LOS CLIENTES.</u>	

- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Promedio <b>DIARIO</b> de dinero o valores que permanece bajo su custodia.	DINERO : \$
	VALORES: \$
DESCRIPCIÓN: No maneja	

- ESFUERZO MENTAL

GRADO DE CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
<b>PEQUEÑA CONCENTRACIÓN</b>			
<b>MEDIANA CONCENTRACIÓN</b>			<b>X</b>
<b>ALTA CONCENTRACIÓN</b>			

- ESFUERZO FÍSICO

¿ Qué tipo de Esfuerzo Físico Realiza?	<b>DESCRIPCIÓN:</b> Ninguno

- CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACIÓN	M	B	E	TEMPERATURA	M	B	E
VENTILACIÓN		X		MOBILIARIO		X	X
	P	E	C		P	E	C
POLVO	X			OLORES	X		
SUCIEDAD	X			RUIDO	X		
CALOR	X			HUMEDAD	X		
FRIO	X			EXCESO DE AGUA	X		
HUMO				OTROS			

(M): Mala  
(B): Buena  
(E): Excelente

(P): Pocas Veces  
(E): En Ocasiones  
(C): Con Frecuencia

EXIGENCIAS EMOCIONALES DE SU TRABAJO QUE LE PRODUZCAN EXCESIVA TENSIÓN O FATIGA	FRECUENCIA		
	Pocas Veces	En Ocasiones	Con Frecuencia
CONTACTO CON PÚBLICO EN GENERAL		X	
CONTACTO CON CLIENTES		X	
CONTACTO CON PROVEEDORES			X
FECHAS DE ENTREGA BAJO PRESIÓN		X	

FACTORES DE RIESGO AL QUE ESTÁ EXPUESTO (ACCIDENTES DE TRABAJO O ENFERMEDADES PROFESIONALES)	PROBABILIDAD		
	POCA	MEDIA	ALTA
Ergonómico	X		
Visual	X		
Ruido (Físico )	X		

ELABORADO POR: Aux. Dpto. Organización y métodos.	REVISADO POR:	APROBADO POR:
--	---------------	---------------

## **ANEXO C. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Los manuales permiten que una organización pueda evolucionar independientemente de que sus coordinadores o principales dirigentes estén encima permanentemente. Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una corporación e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos administrativos no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Se debe ser consiente que lo mas difícil no solo es montar una empresa en una franja del mercado en momento oportuno, sino también mantenerla en el mercado y que trascienda en el tiempo. Esto último es una ardua tarea y que requiere el mayor de todos los esfuerzos de la organización. Para mantener una empresa ya constituida en un mercado que aparentemente puede ser a largo plazo, se debe preparar para que esta pueda ser autónoma y que toda la organización se pueda acostumbrar a los continuos cambios que se le avecinen.

Si bien es cierto que la redacción y la implementación de estos documentos consume bastante tiempo, también se debe reconocer que se hace imperativo en una empresa que se encuentre en crecimiento y que ya lleva un trayecto recorrido en el tiempo como para tener su reconocimiento en el medio. En muchas ocasiones los costos de la organización de la empresa finalmente se ven compensados en el balance cuando los tiempos se disminuyen, los procesos se simplifican, la organización tiene una capacidad de reacción a todo nivel mas rápida, la información es mas ágil y llega mas rápido al que la debe emplear, etc.

Este manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Contiene, autorizaciones y documentos

necesarios, y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la Cooperativa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento administrativo, facilitando la evaluación, control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

### **Utilidad**

1. Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
2. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
3. Interviene en la consulta de todo el personal.
4. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
5. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
6. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
7. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
8. Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
9. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
10. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
11. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## **Objetivos de los Procedimientos**

Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Los procedimientos que figuran en el siguiente Manual competen al Programa Hogar de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander, y estos son:

Procedimiento de Venta de Mercancía a Contado

Procedimiento de Venta de Mercancía a Crédito

Procedimiento de Referenciación de los Créditos

Procedimiento para el Transporte de mercancía

Procedimiento Libranzas y Convenios

Procedimiento para el Despacho de mercancía

Procedimiento para la Compra de mercancía

Este Pequeño Manual de Procedimientos incluye los siguientes datos:

Código del Procedimiento

Objetivo (s)

Alcance

Insumos Requeridos y sus proveedores

Salidas o Resultados y Clientes

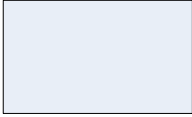

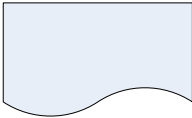
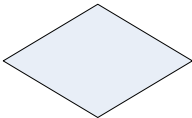

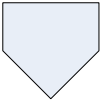
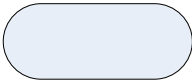
Principales Subprocesos

Indicadores de Gestión

Descripción del Proceso

Diagrama de Proceso

### Simbología Utilizada

SÍMBOLOS	SIGNIFICADO
	DESCRIBIR ACTIVIDADES
	SUB-PROCESOS
	ACTIVIDADES QUE GENERAN DOCUMENTOS EN PAPEL
	INDICA UNA TOMA DE DECISIÓN DE PROCEDIMIENTOS CON RESPUESTA DE <u>SI</u> Ó <u>NO</u>
	INDICA LA SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES
	CONECTOR (CONEXIÓN ENTRE HOJAS DEL MISMO PROCESO)
	INDICA EL INICIO Y EL FIN DE CADA PROCEDIMIENTO

**OBJETIVO**

Garantizar el mejor servicio de los asociados y clientes de la Cooperativa en su gestión de adquisición de artículos de consumo.

**ALCANCE**

Este proceso inicia desde el momento que el cliente o Asociado de la Cooperativa hace contacto con los Asesores Comerciales en uno de los puntos de venta y finaliza cuando el producto se encuentre en el domicilio del usuario.

**INSUMOS REQUERIDOS Y SUS PROVEEDORES**

Cotización  
Asesoría al Asociado en su gestión de compra  
Orden de Pedido  
Recibo de Caja

**SALIDAS O RESULTADOS Y CLIENTES**

Artículo vendido  
Factura  
Remisión  
Traslado  
Posventa

**PRINCIPALES SUBPROCESOS**

Asesoría que recibe el Asociado o público en general  
Transporte de mercancía al domicilio del usuario  
Servicio Posventa

**INDICADORES DE GESTIÓN**

Cumplimiento en Ventas a Contado =  $\frac{\text{Ventas Realizadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

**PROCEDIMIENTO DE VENTA A CONTADO**

CLIENTE

Se presenta al almacén.

ASESOR COMERCIAL

De manera cordial saluda al cliente, mostrando disposición completa para la atención.

CLIENTE

Solicita el artículo o producto el cual desea examinar

ASESOR COMERCIAL

Cuestiona si entre sus intereses se encuentra alguna marca específica

**Si el cliente responde que SI**

Se dirige al mostrador junto con el cliente donde se halla la marca especificada. Si la mercancía no se encuentra en exhibición o en el stock del almacén verifica su existencia en la bodega y explica las bondades y características del producto

**Si el cliente responde que NO**

Le informa acerca de las marcas con las cuales cuenta el almacén en el instante al tiempo que se las muestra y explica las bondades y características de los productos

CLIENTE

Selecciona el producto de su satisfacción preguntando el valor del producto para la posible adquisición del artículo. Si el valor es de su agrado y decide llevarlo, se dirige a efectuar el pago en caja.

ASESOR COMERCIAL

Le pregunta al cliente si pertenece a la Cooperativa o si se desea asociar.

CAJERO

**Si el pago es en efectivo, tarjeta débito o tarjeta crédito**

La compra no presenta inconvenientes y el cajero procede a elaborar el recibo de caja (original y dos copias).

**Si el pago es con cheque**

Le informa a la Asistente Administrativa para que realice la verificación del cheque.

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Telefónicamente se verifica con COVICHEQUE la autenticidad del cheque y le informa al Cajero sobre el resultado.

CAJERO

Si es aprobado entonces se procede a elaborar el recibo de caja.

Entrega al cliente el recibo de caja original. Guarda una copia del recibo de caja y le entrega la otra copia al Auxiliar de Facturación para que pueda elaborar la Factura la respectiva Factura del Producto Vendido.

CLIENTE

Adopta el recibo de caja original.

ASESOR COMERCIAL

Diligencia la orden de pedido y se la entrega al auxiliar de facturación.

AUXILIAR DE FACTURACIÓN

Elabora la factura y comprobante de salida de mercancía, para ser llevada al Administrador.

ADMINISTRADOR

Da el visto bueno y firma la salida de mercancía del almacén.

TRANSPORTADOR

Recibe la orden de entrega de la mercancía.

Realiza el Proceso de Transporte de Mercancía (Ver Procedimiento: PR – HG – 05)

CLIENTE

Recibe el artículo y firma la orden de entrega

TRANSPORTADOR

Devuelve la orden de entrega firmada por el usuario, la cual es entregada al cajero.

AUXILIAR DE FACTURACIÓN

Archiva temporalmente la orden de entrega.

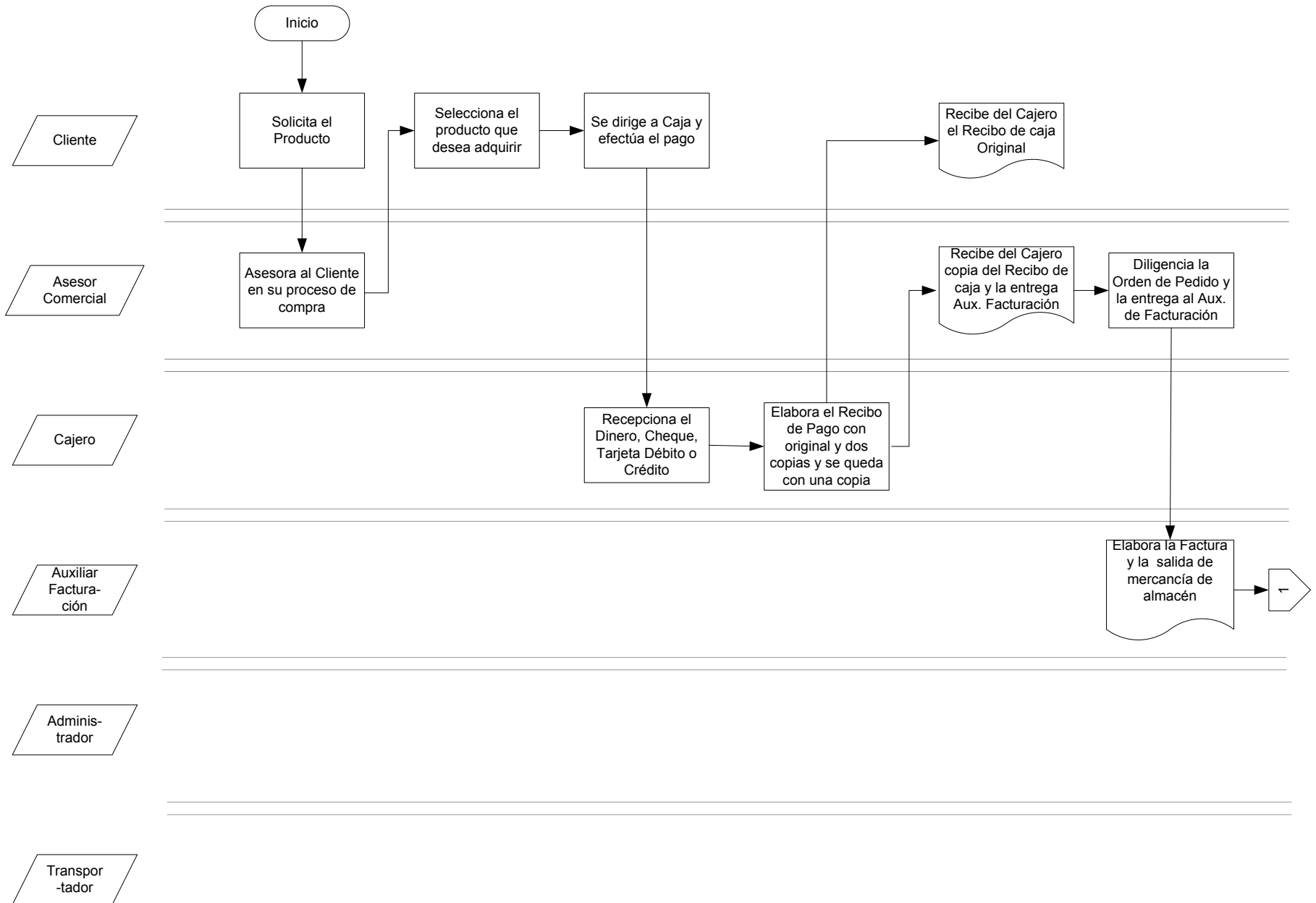
ASESOR COMERCIAL

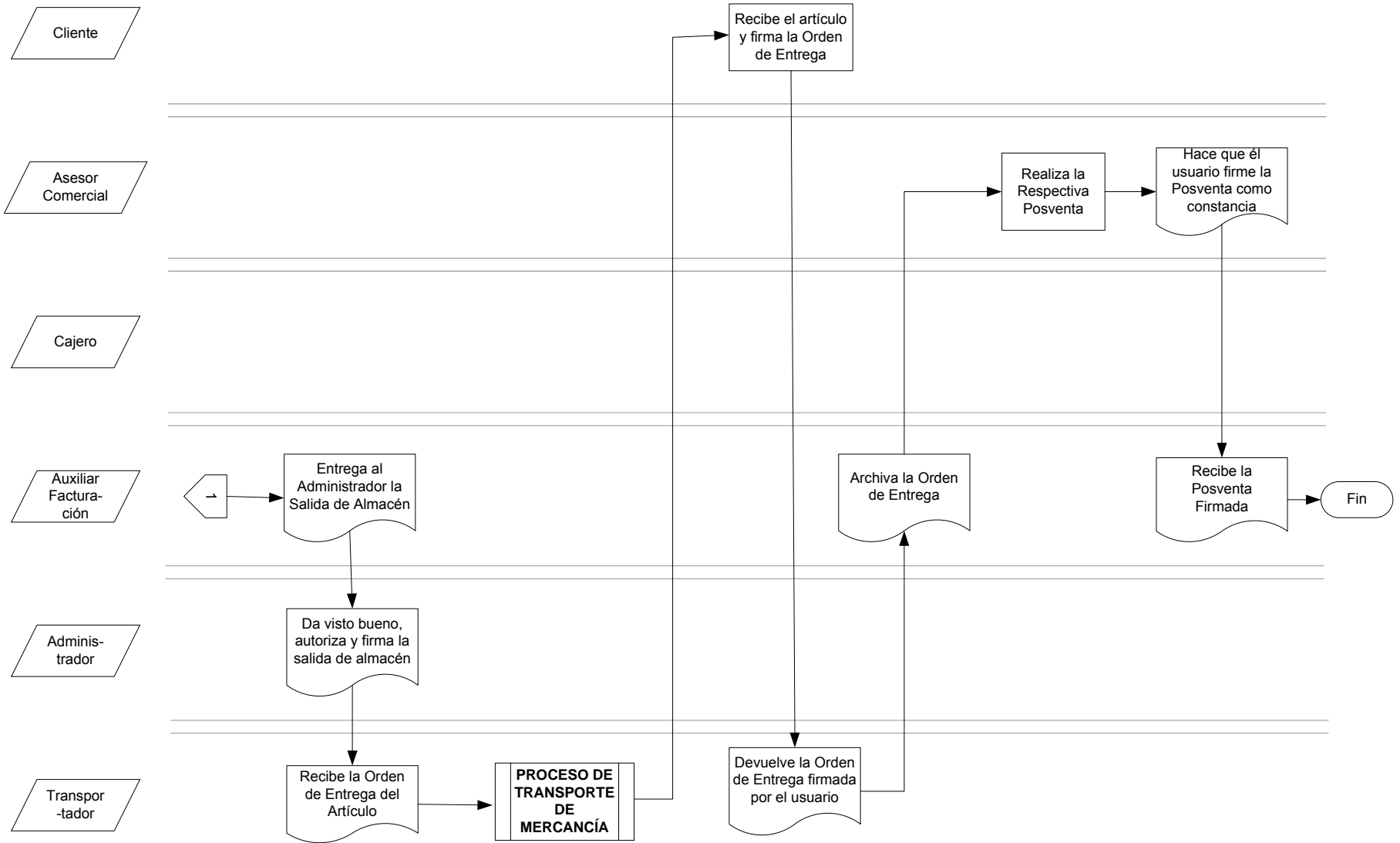
Realiza la respectiva posventa, de igual manera hace que el usuario firme la posventa como parte de pago y es llevada al auxiliar de facturación.

AUXILIAR DE FACTURACIÓN

Recibe la posventa firmada.

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
CARGO:	CARGO: Coordinador Hogar	CARGO: Director Gestión Humana
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:





Ver PR-HG-05

**OBJETIVO**

- Garantizar el mejor servicio de los asociados o clientes de la Cooperativa en su gestión de compra.
- Facilitar el acceso de los clientes a nuestros créditos.

**ALCANCE**

Inicia cuando muestra sus deseos de compra y la gestión de solicitud de crédito, finalizando este procedimiento hasta que el usuario tenga en el domicilio el artículo elegido.

**INSUMOS REQUERIDOS Y SUS PROVEEDORES**

Cotización  
Asesoría al Asociado en su Gestión de Compra  
Solicitud de crédito  
Recibo de Caja (Pago Cuota Inicial)  
Orden de Pedido

**SALIDAS O RESULTADOS Y CLIENTES**

Artículo Vendido  
Factura  
Remisión  
Carta de presentación del Crédito

**PRINCIPALES SUBPROCESOS**

Referenciación interna y externa.  
Cuota inicial  
Libranza

**INDICADORES DE GESTIÓN**

Cumplimiento en Ventas a Crédito =  $\frac{\text{Ventas Realizadas a Crédito}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### PROCEDIMIENTO VENTA A CRÉDITO

#### CLIENTE

Se presenta al almacén.

#### ASESOR COMERCIAL

De manera cordial saluda al cliente, mostrando disposición completa para la atención.

#### CLIENTE

Solicita el artículo o producto el cual desea examinar

#### ASESOR COMERCIAL

Cuestiona si entre sus intereses se encuentra alguna marca específica

#### **Si el cliente responde que SI**

Se dirige al mostrador junto con el cliente donde se halla la marca especificada. Si la mercancía no se encuentra en exhibición o en el stock del almacén verifica su existencia en la bodega y explica las bondades y características del producto

#### **Si el cliente responde que NO**

Le informa acerca de las marcas con las cuales cuenta el almacén en el instante, al tiempo que se las muestra y explica las bondades y características de los productos

#### **Si el cliente no es socio**

Debe realizarse el trámite de afiliación a la cooperativa con un aporte mínimo.

**Si el cliente es socio**

Debe realizarse el trámite para la aprobación del crédito.

**ASESOR COMERCIAL**

Diligencia el formato de solicitud de crédito y la orden de pedido junto con el asociado. Entrega a la asistente administrativa para el estudio del crédito.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVA**

Recepciona la solicitud de crédito con los soportes y la orden de pedido.

Realiza la referenciación interna y externa. (***Ver Procedimiento de Referenciación PR-HG-04***)

Entrega al Administrador la solicitud de crédito con los soportes (crédito referenciado).

**ADMINISTRADOR**

Analiza el crédito y da la respuesta de Aprobación o No Aprobación.

Le informa al Asesor Comercial el resultado:

Si fue aprobado le anuncia para que inicie el trámite de compra por parte del Asociado.

Si no fue aprobado le informa las razones por las cuales fue negado para que él le informe al Asociado y se asegure de la consecución de los faltantes y nuevamente sea analizado el crédito.

**Si el Resultado fue: NO Aprobado**

**ASESOR COMERCIAL**

Se comunica con el cliente para informarle la razón por la cual no fue aprobado e iniciar la consecución de documentos faltantes para realizar nuevamente la solicitud del crédito (si el cliente desea insistir).

**Si el Resultado fue: Aprobado**

**ASESOR COMERCIAL**

Recibe la solicitud del crédito aprobado y la orden de pedido.

Se comunica con el cliente para informarle de la aceptación del crédito para que se acerque y formalizar el crédito.

Hace entrega de la orden de pedido al Auxiliar de facturación.

**CLIENTE**

Llega al almacén, solicita al asesor comercial que lo atendió.

**ASESOR COMERCIAL**

Acompaña al cliente a oficializar el crédito.

**AUXILIAR DE FACTURACIÓN**

Verifica la existencia de la mercancía en el almacén. En caso de no encontrarla en el almacén, se informa con bodega u otros almacenes para la consecución de la misma.

**CLIENTE**

Se dirige a caja y efectúa la cancelación de la cuota inicial.

Para la cuota inicial el cliente puede pagar de cuatro formas: en efectivo, con tarjeta débito con tarjeta crédito y con cheque.

Para las tres primeras formas, el cajero elabora el recibo de caja sin inconveniente.

Cuando el pago es en cheque:

**CAJERO**

Le informa a la Asistente Administrativa para que ella realice la verificación del cheque.

#### ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Telefónicamente verifica con COVICHEQUE la confiabilidad de este documento soporte.  
Le informa al cajero sobre el resultado.

Si el cheque NO es aceptado por COVICHEQUE aquí se interrumpe el proceso de crédito.

Si el cheque es Aceptado, el cheque es recibido en caja.

#### CAJERO

Elabora el Recibo de Caja de la cuota inicial con Original y dos copias.

Entrega al cliente el recibo de caja original, una copia se le entrega al Auxiliar de Facturación y la otra copia la guarda para efectos de cuadre de caja.

#### CLIENTE

Adopta el recibo de caja original de la cuota inicial.

#### AUXILIAR DE FACTURACIÓN

Elabora la factura y comprobante de salida de mercancía, para ser llevada al Administrador.

#### ADMINISTRADOR

Da el visto bueno. Autoriza y firma la salida de mercancía del almacén.

#### TRANSPORTADOR

Recibe del Administrador la orden de entrega del artículo.

Se dispone a entregar el artículo al usuario en su domicilio. (**Ver Proceso: PR-HG-05**)

#### CLIENTE

Recibe el artículo y firma la orden de entrega.

#### TRANSPORTADOR

Devuelve la orden de entrega firmada por el usuario.

**AUXILIAR DE FACTURACIÓN**

Archiva temporalmente la orden de entrega.

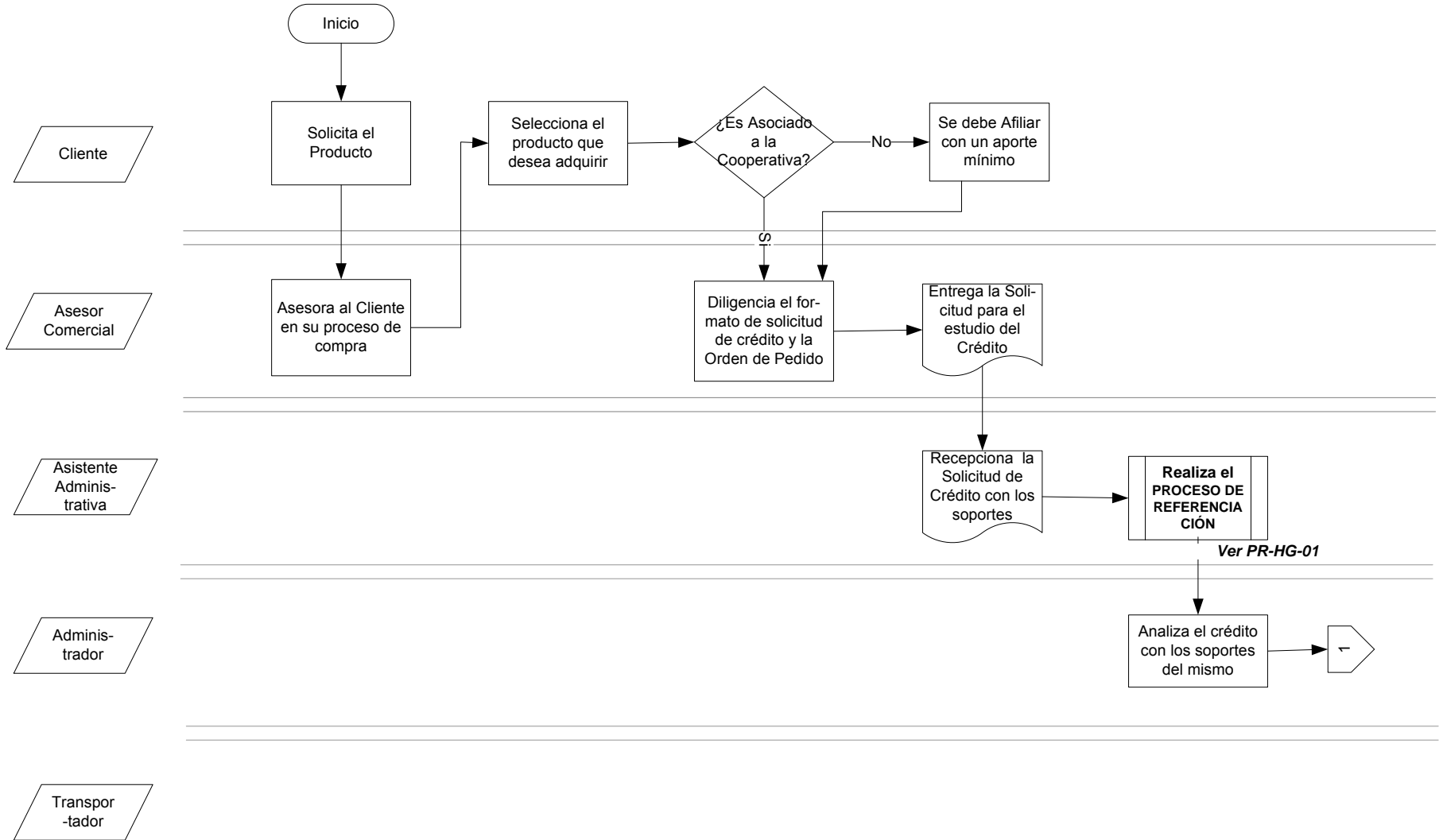
**ASESOR COMERCIAL**

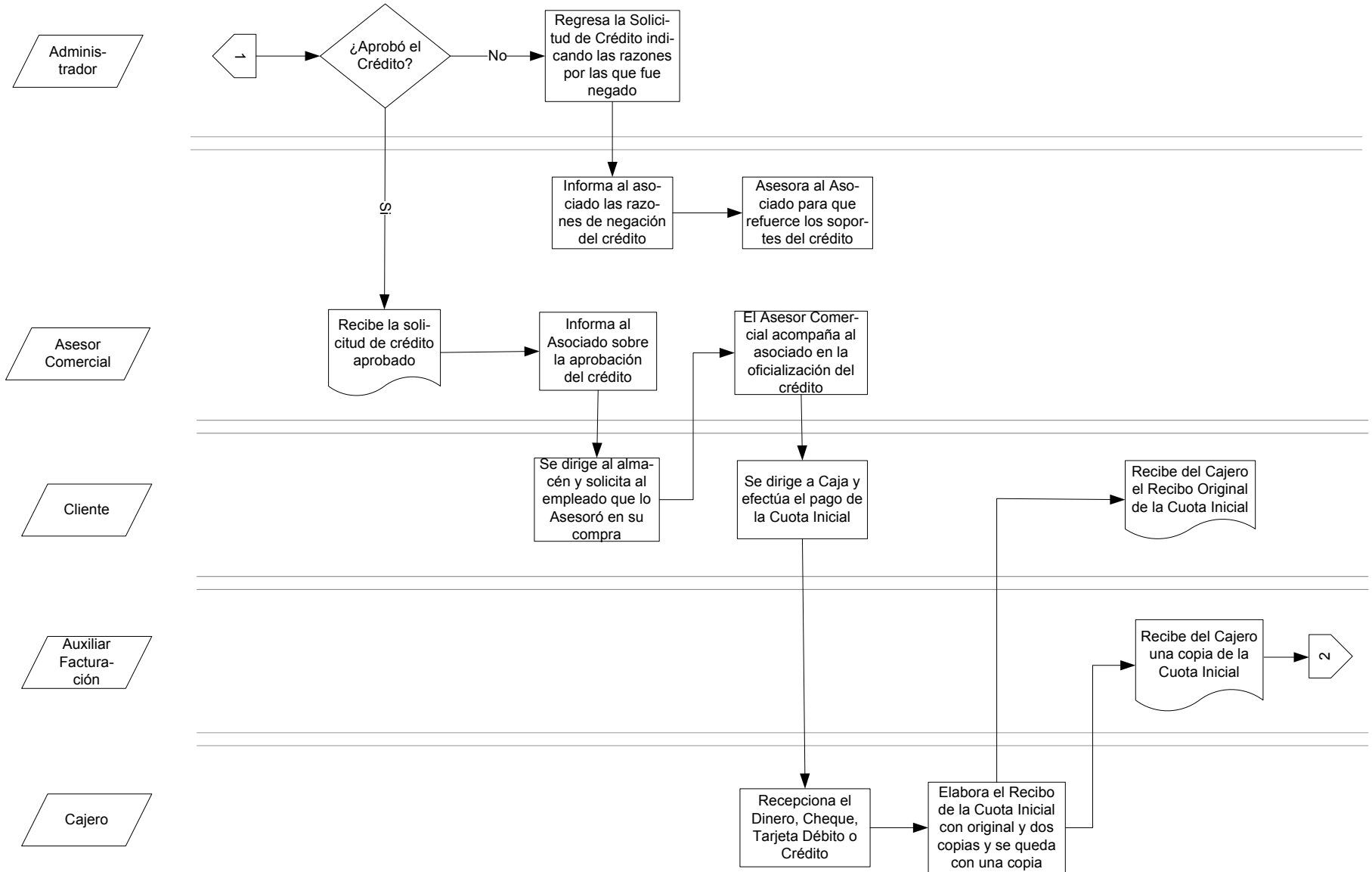
Realiza la respectiva Posventa como constancia de la satisfacción del cliente.

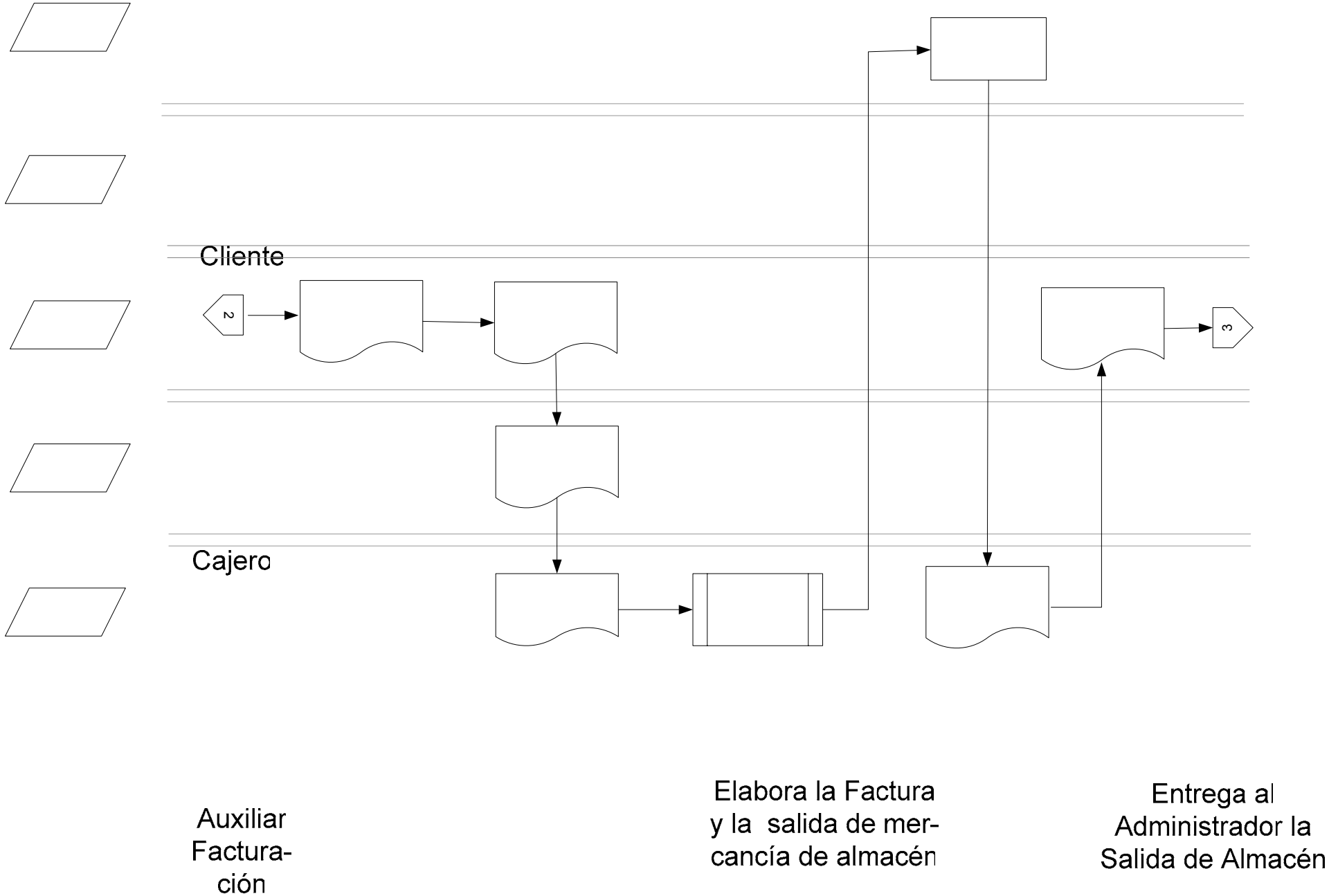
**AUXILIAR DE FACTURACIÓN**

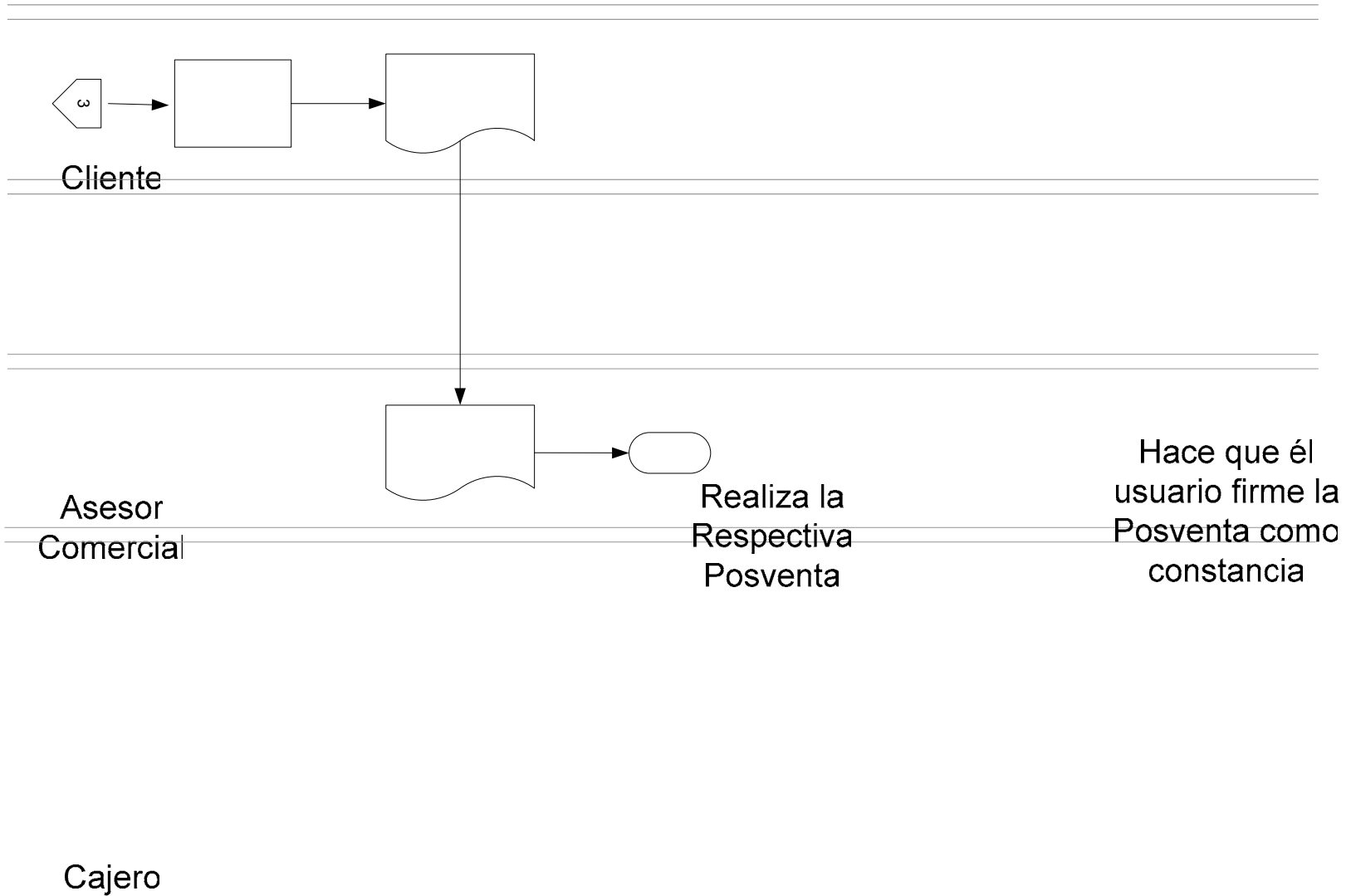
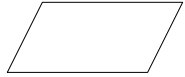
Recibe la posventa firmada.

<b>ELABORACIÓN</b>	<b>REVISIÓN</b>	<b>APROBACIÓN</b>
CARGO:	CARGO: Coordinador Hogar	CARGO: Director Gestión Humana
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:











### **OBJETIVO**

Garantizar información confiable sobre el comportamiento comercial a la fecha de la consulta de asociados y codeudores para la posterior aprobación de créditos.

### **ALCANCE**

Inicia con la recepción de la solicitud de crédito y los soportes requeridos para el mismo y termina con la entrega al Administrador del Almacén el crédito debidamente referenciado.

### **INSUMOS REQUERIDOS Y SUS PROVEEDORES**

Hoja de vida de los asociados  
Llamadas telefónicas a los codeudores  
Consulta en el sistema XENCO y DATAFIN  
Consulta de las Centrales de Riesgo

### **SALIDAS O RESULTADOS Y CLIENTES**

Análisis resultado de reporte de CIFIN  
Análisis Reportes en el sistema  
Análisis Reporte XENCO

### **PRINCIPALES SUBPROCESOS**

Referenciación Interna  
Referenciación Externa

### **INDICADORES DE GESTIÓN**

Porcentaje de Referenciaciones =  $\frac{\text{Número de Referenciaciones solicitadas}}{\text{Número de Referenciaciones realizadas}}$  /  
efectuadas oportunamente

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### PROCEDIMIENTO DE REFERENCIACIÓN DE LOS CRÉDITOS

#### ASESOR COMERCIAL

Entrega la Solicitud de crédito diligenciada con los soportes a la Asistente Administrativa.

#### ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Recibe la solicitud del crédito y soportes junto con la orden de pedido, verificando la totalidad de los documentos requeridos para el estudio del mismo.

Realiza llamadas telefónicas para corroborar la información suministrada del titular, tanto a codeudor(es) y otras referencias personales como los datos del mismo. En caso tal en que el cliente labora, se realiza también llamadas a la empresa de trabajo.

Revisa en el sistema XENCO el estado comercial del cliente y sus aportes. Analiza el estado de deudor y codeudor (es) en sistema DATAFIN para obtener los créditos concedidos total facturados y registra la información.

Consulta el estado Financiero y Comercial del deudor y codeudor (es) en FENALSISTEMA y registra la información.

Si el monto del crédito supera los \$2.000.000 consulta el estado Financiero y comercial del deudor y codeudor (es) en CIFIN, registrando los datos relevantes e imprime el reporte. En caso contrario culmina la consulta, la cual es suficiente con los anteriores reportes.

Entrega el crédito referenciado con los soportes del mismo al Administrador.



ADMINISTRADOR

Analiza el crédito dando resultado de aprobación o no aprobación.

Realiza la referenciación interna y externa.

**Para la referenciación interna**

Trasmite la solicitud vía fax al Centro de Referenciación dentro de los horarios establecidos registrando los datos concernientes con la necesidad del caso y la archiva temporalmente hasta obtener respuesta.

ASISTENTE DEL CENTRO DE REFERENCIACIÓN

Con base en la solicitud de información

Sistema XENCO

Sistema DATAFIN

FENALSISTEMA

CIFIN (Si el monto del Crédito lo amerita)

**Para la referenciación externa**

Se realizan las llamadas a los deudores y codeudores para verificar los datos de los clientes.

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
CARGO:	CARGO: Coordinador Hogar	CARGO: Director Gestión Humana
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:



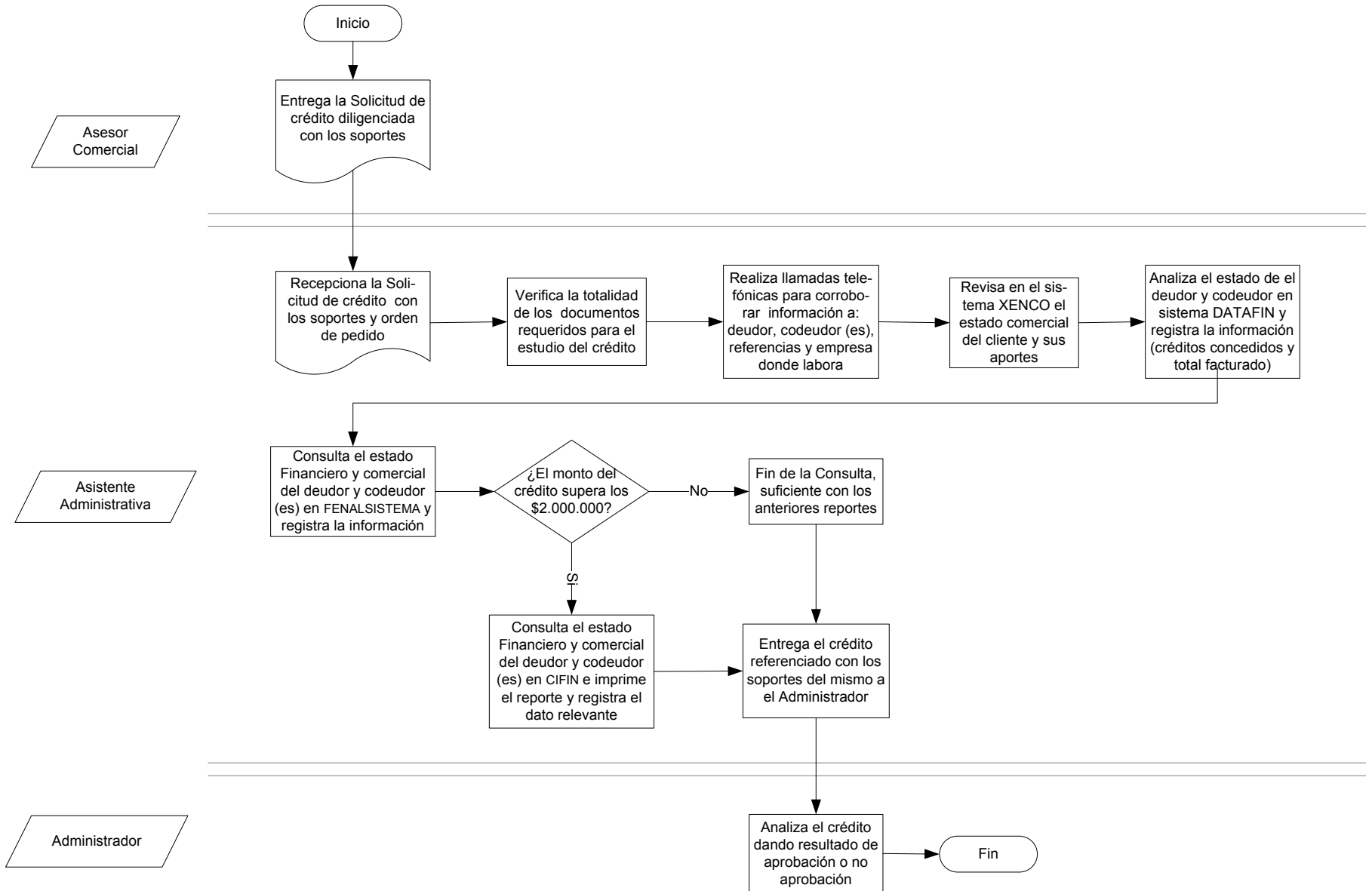
**PROCEDIMIENTO  
DE REFERENCIACIÓN DE LOS CRÉDITOS**

**CÓD: PR-HG-04**

**VERSIÓN: 1**

**FECHA: Febrero de  
2005**

**Página 4 de 4**



**OBJETIVO**

- Controlar la salida de mercancía tanto en el almacén que realizó la venta como en Bodega de Electrodomésticos y productos para el Hogar.
- Garantizar la entrega del artículo en el domicilio del usuario con las indicaciones necesarias y en el menor tiempo posible.
- Controlar el inventario y su debida actualización en el sistema interno de la Cooperativa.

**ALCANCE**

Este proceso inicia en el instante en que el administrador del almacén que realizó la venta da la orden de salida de mercancía y finaliza cuando el transportador reporte el documento de recibido del artículo firmado por el cliente como prueba del servicio.

**INSUMOS REQUERIDOS Y SUS PROVEEDORES**

Orden de Salida de la mercancía  
Remisión  
Traslado

**SALIDAS O RESULTADOS Y CLIENTES**

Entrega del Artículo  
Certificado de Recibido de mercancía firmado por el cliente

**PRINCIPALES SUBPROCESOS**

Verificación del estado de la mercancía

**INDICADORES DE GESTIÓN**

Mercancía entregada oportunamente =  $\frac{\text{Número de Artículos programados para entrega}}{\text{Número de Artículos entregados}}$

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### PROCEDIMIENTO PARA EL TRANSPORTE DE MERCANCÍA

#### ADMINISTRADOR ALMACÉN

Da el visto bueno y firma la salida de mercancía del almacén.

#### TRANSPORTADOR

Recibe del administrador la orden de salida de mercancía.

#### **Si la mercancía se encuentra en el almacén**

El transportador entrega copia al vigilante de la bodega del almacén, la cual una vez firmada por este es devuelta al transportador.

#### **Si la mercancía se encuentra en bodega**

#### AUXILIAR DE FACTURACIÓN

Se comunica con bodega informando sobre la venta.

#### TRANSPORTADOR

Se dirige del almacén a la bodega con la orden firmada por el administrador en busca de la mercancía.

#### BODEGA

Envía la Remisión para que en el almacén realice la respectiva salida de inventario.

#### **Si la mercancía se encuentra en otro almacén**

#### AUXILIAR DE FACTURACIÓN

Se comunica con el almacén donde se encuentra la mercancía, para informar sobre la venta del mismo.

**TRANSPORTADOR**

Se dirige del almacén donde se efectuó la compra al almacén de existencia de la mercancía con la orden firmada por el administrador.

**SUCURSAL (Almacén)**

Envía el documento Traslado de Mercancía para que en el almacén que efectuó la venta, realice la respectiva salida de inventario.

En cualquiera de los casos mencionados con anterioridad se procede de la siguiente manera:

**TRANSPORTADOR**

El transportador realiza el traslado del producto o artículo hasta el sitio de residencia del cliente, lo entrega y le hace firmar el recibido al cliente.

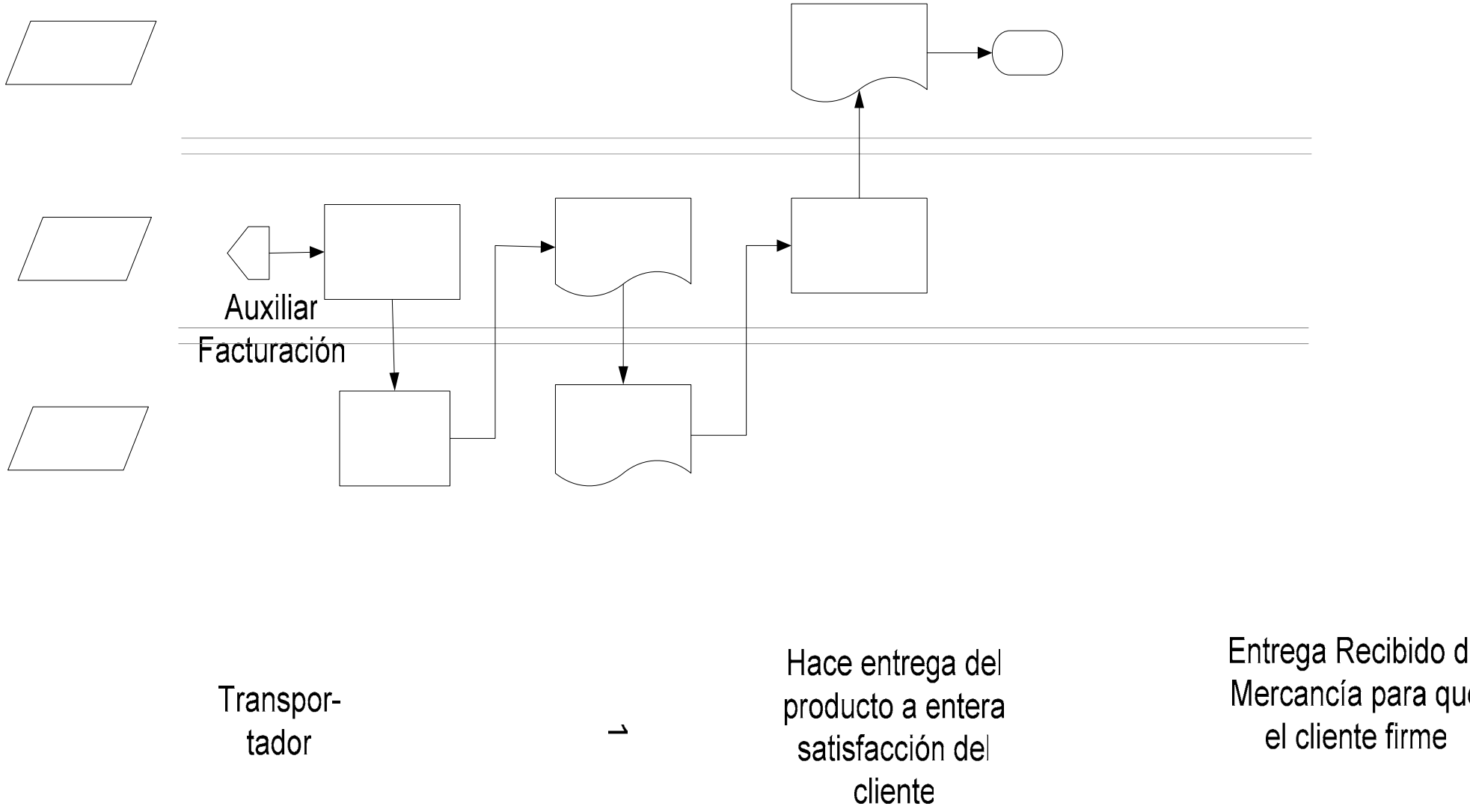
Regresa al Almacén y hace entrega al Auxiliar de Facturación el documento de recibido de mercancía a satisfacción del usuario.

**AUXILIAR DE FACTURACIÓN**

Archiva este documento temporalmente para un mayor control de las entregas realizadas y para la liquidación de los pagos efectuados al transportador en cada quincena.

<b>ELABORACIÓN</b>	<b>REVISIÓN</b>	<b>APROBACIÓN</b>
CARGO:	CARGO: Coordinador Hogar	CARGO: Director Gestión Humana
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:





Transportador

Hace entrega del producto a entera satisfacción del cliente

Entrega Recibido de Mercancía para que el cliente firme

**OBJETIVO**

- Mayor control del recaudo de la obligación
- Facilidad para los asociados de adquisición de productos de consumo masivo.
- Facilidad de información a las pagadurías en cuanto a la obligación de todos sus empleados con crédito en Coomultrasan.

**ALCANCE**

Comienza el Proceso cuando el cliente muestra sus deseos de compra y pretende cancelarlo por medio de libranza y culmina cuando la pagaduría ha efectuado la totalidad de los descuentos.

**INSUMOS REQUERIDOS Y SUS PROVEEDORES**

Cotización  
Libranza  
Solicitud de Crédito  
Orden de pedido  
Pagaré  
Autorización para Diligenciar de Pagaré

**SALIDAS O RESULTADOS Y CLIENTES**

Artículo vendido  
Factura  
Carta presentación del crédito  
Remisión y/o Traslado

**PRINCIPALES SUBPROCESOS**

Referenciación interna  
Referenciación externa  
Acuerdo de paga con las pagadurías

**INDICADORES DE GESTIÓN**

Porcentaje de Libranzas recaudadas =  $\frac{\text{Número de Libranzas programas para recaudo}}{\text{Número de Libranzas recaudadas}}$

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### PROCEDIMIENTO LIBRANZA Y CONVENIOS

CLIENTE

Se presenta al almacén.

ASESOR COMERCIAL

De manera cordial saluda al cliente, mostrando disposición completa para la atención.

CLIENTE

Informa al Asesor Comercial que viene a solicitar un crédito por libranza (empresas con las cuales la Cooperativa tiene este tipo de convenio) o un crédito por medio de la ESSA.

#### **Si el cliente solicita un crédito por libranza**

ASESOR COMERCIAL

Verifica que la empresa de donde proviene el cliente o asociado se encuentre incluida en el libro de registros que lleva el asesor comercial.

Una vez verificada esa información se procede a diligenciar el formato de solicitud de crédito y libranza.

#### **Si la Libranza no corresponde a FED, Ejercito, policía o gobernación**

ASESOR COMERCIAL

Se traslada a la empresa para recibir la firma de la Libranza.

**Si la Libranza corresponde a FED, Ejército, policía o gobernación**

ASESOR COMERCIAL

Se entregada la solicitud de crédito y la libranza sin la firma de la empresa.

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Remite la Libranza a la Auxiliar de Libranza para que realice el contacto.

AUXILIAR DE LIBRANZA

Realiza el contacto con la empresa para aprobar el respaldo.

ASESOR COMERCIAL

Entrega al almacén la Libranza y la solicitud de crédito.

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Realiza el PROCESO DE REFERENCIACIÓN. **(Ver Procedimiento: PR-HG- 04)**

Envía la Libranza al Departamento de Libranza en Coordinación Cartera.

MENSAJERO

Recepciona la Libranza y la traslada al Departamento de Libranza; hace entrega de la libranza al Auxiliar de Libranza.

AUXILIAR DE LIBRANZA

Recepciona la Libranza.

Radica y/o archiva. En caso de ser la libranza por medio del Ejército, Envía a este reporte en medios

magnéticos para la aprobación.

#### PAGADURÍAS

Envían reportes de los pagos efectuados.

#### AUXILIAR DE LIBRANZA

Recibe el reporte de los pagos de pagadurías descentralizadas, generando un informe de cartera sobre dichos pagos.

#### PAGADURÍAS

Envían cheque(s) y/o consignación(es).

#### MENSAJERO

Recoge cheque(s) y/o consignación(es) de las pagadurías, las cuales son entregadas al Departamento de Cartera.

#### AUXILIAR DE LIBRANZA

Recibe cheque(s) y/o consignación(es) de los mensajeros y elabora los respectivos ingresos.

Genera un listado de clientes para aplicar pagos. Revisa los listados para establecer la morosidad.

Entrega a Tesorería para que se elabore la respectiva Nota.

#### TESORERÍA

Elabora las respectivas Notas Contables. Una vez elaboradas son entregadas nuevamente al Auxiliar de Libranza.

**AUXILIAR DE LIBRANZA**

Recibe las Notas Contables, enviando por correo y/o fax a los almacenes Hogar.

Si resultaron morosos llama a pagadurías para cobrar y/o recordar. Se realizan llamadas telefónicas a las pagadurías para saber cuando se recogerá el cheque. Se acuerda fecha de pago para la respectiva entrega de cheque y/o consignación.

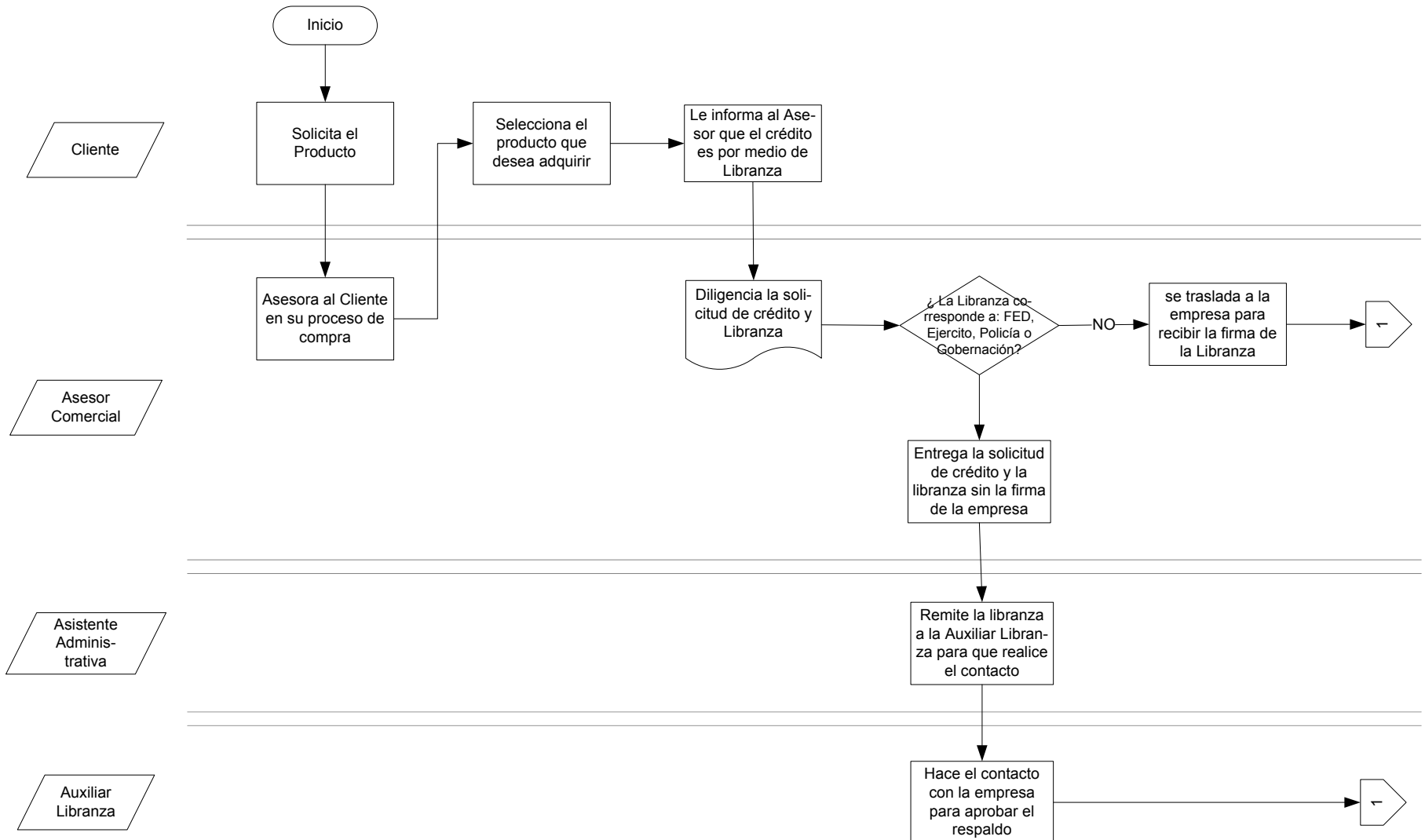
**PAGADURÍAS**

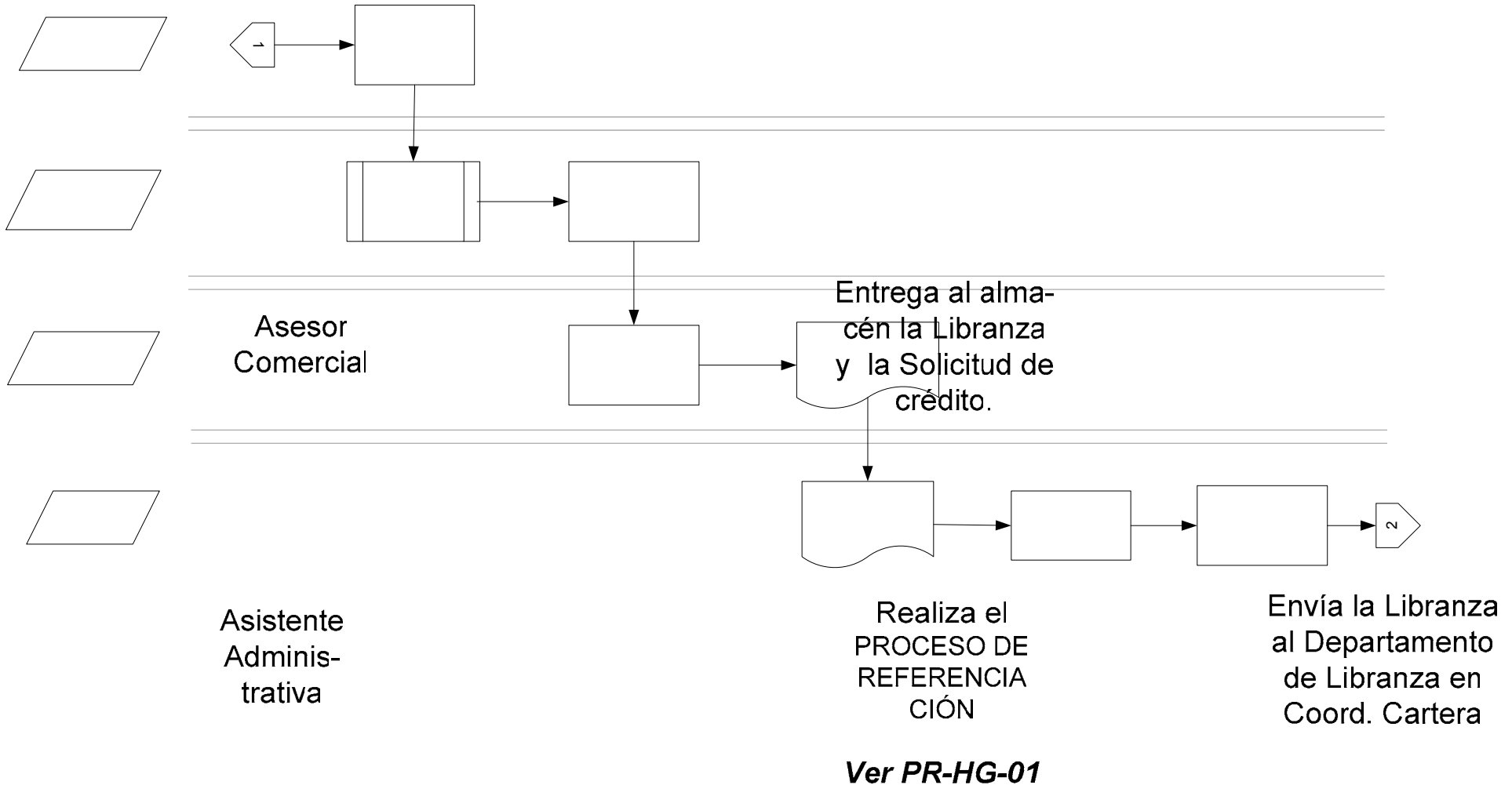
Se comunican con el almacén para la respectiva entrega del cheque y/o consignación.

**MENSAJERO**

Recoge cheque y/o consignación de las pagadurías. Hace entrega de los cheques y/o consignaciones al Departamento de Libranza.

<b>ELABORACIÓN</b>	<b>REVISIÓN</b>	<b>APROBACIÓN</b>
CARGO:	CARGO: Coordinador Hogar	CARGO: Director Gestión Humana
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

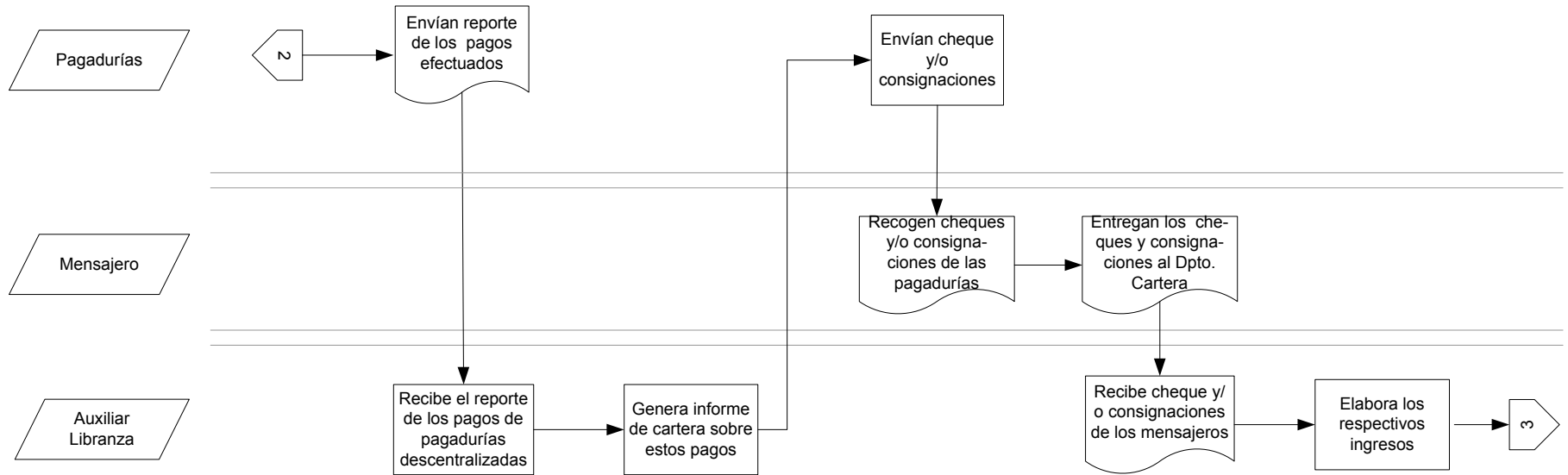


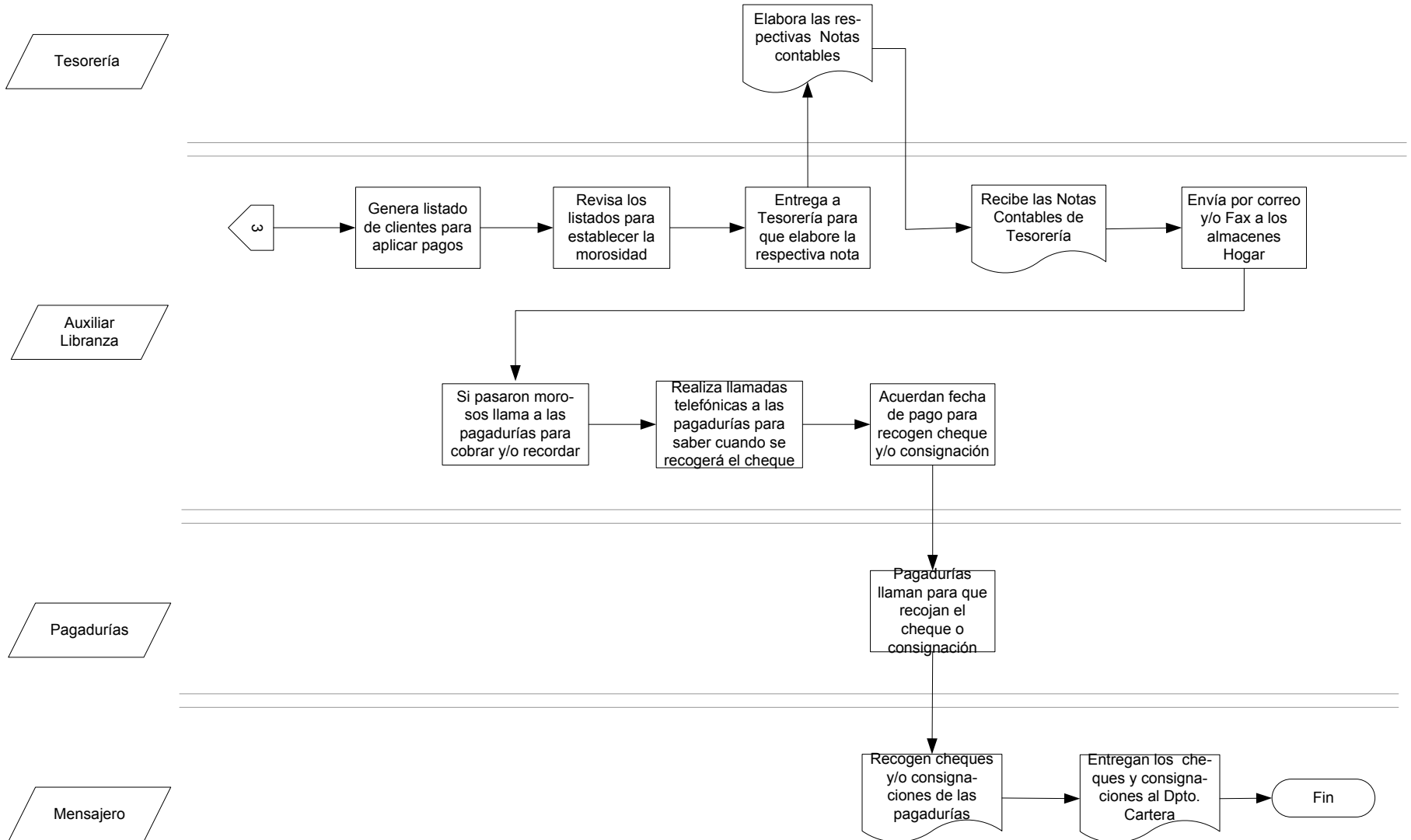


Asistente  
Adminis-  
trativa

Mensajero

Recepciona la  
Libranza y la  
traslada al Dpto.





## OBJETIVO

Garantizar a tiempo el abastecimiento de los Almacenes Hogar de la Cooperativa con el propósito de evitar que se presenten faltantes en estos puntos de venta y poder tener el producto cuando sea solicitado por cliente y/o asociado.

## ALCANCE

Inicia con la recepción de la solicitud de pedido por parte de los Almacenes Hogar y finaliza con el despacho y envío de los pedidos de los electrodomésticos y artículos para el Hogar a estos clientes internos.

## INSUMOS REQUERIDOS Y SUS PROVEEDORES

Remisión  
Orden de Pedido  
Papelería propia del Programa Hogar  
Transporte

## SALIDAS O RESULTADOS Y CLIENTES

Entrega de pedido a los clientes internos - Almacenes Hogar

## PRINCIPALES SUBPROCESOS

Recepción de la solicitud de pedido de los Almacenes Hogar  
Traslado de los productos.

## INDICADORES DE GESTIÓN

Cumplimiento Despacho de Pedido =  $\frac{\text{Número de pedidos despachados}}{\text{Número de pedidos solicitados}}$

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DE MERCANCÍA

#### ALMACÉN HOGAR

Solicita la mercancía a la Bodega Hogar vía fax o telefónicamente.

Si la Solicitud la realiza por medio del teléfono:

Se genera un documento de pedido.

#### SECRETARIA – ALMACÉN HOGAR

Recepciona la Orden de Pedido del Almacén interesado y se lo entrega al Jefe de Bodega

#### JEFE DE BODEGA

Revisa la orden de Pedido y autoriza el respectivo despacho de los electrodomésticos y/o artículos para el Hogar allí descritos y se lo entrega al Auxiliar de Bodega.

#### AUXILIAR DE BODEGA

Realiza la respectiva separación de la mercancía de acuerdo a la solicitud del pedido y los traslada al área de despacho, anotando la cantidad despachada de acuerdo a la existencia en inventario.

Coloca la mercancía en el área de despacho donde se encuentra el Auxiliar de Despacho y el Auxiliar de Facturación.

#### AUXILIAR DE FACTURACIÓN Y AUXILIAR DE DESPACHO

Inicia el proceso de registro de salida de la mercancía y la elaboración de la Remisión de Bodega

#### AUXILIAR DE FACTURACIÓN

Se elabora una remisión, se corrobora la cantidad que despachó el Auxiliar de bodega contra el pedido físico y se digita la cantidad despachada e inmediata.

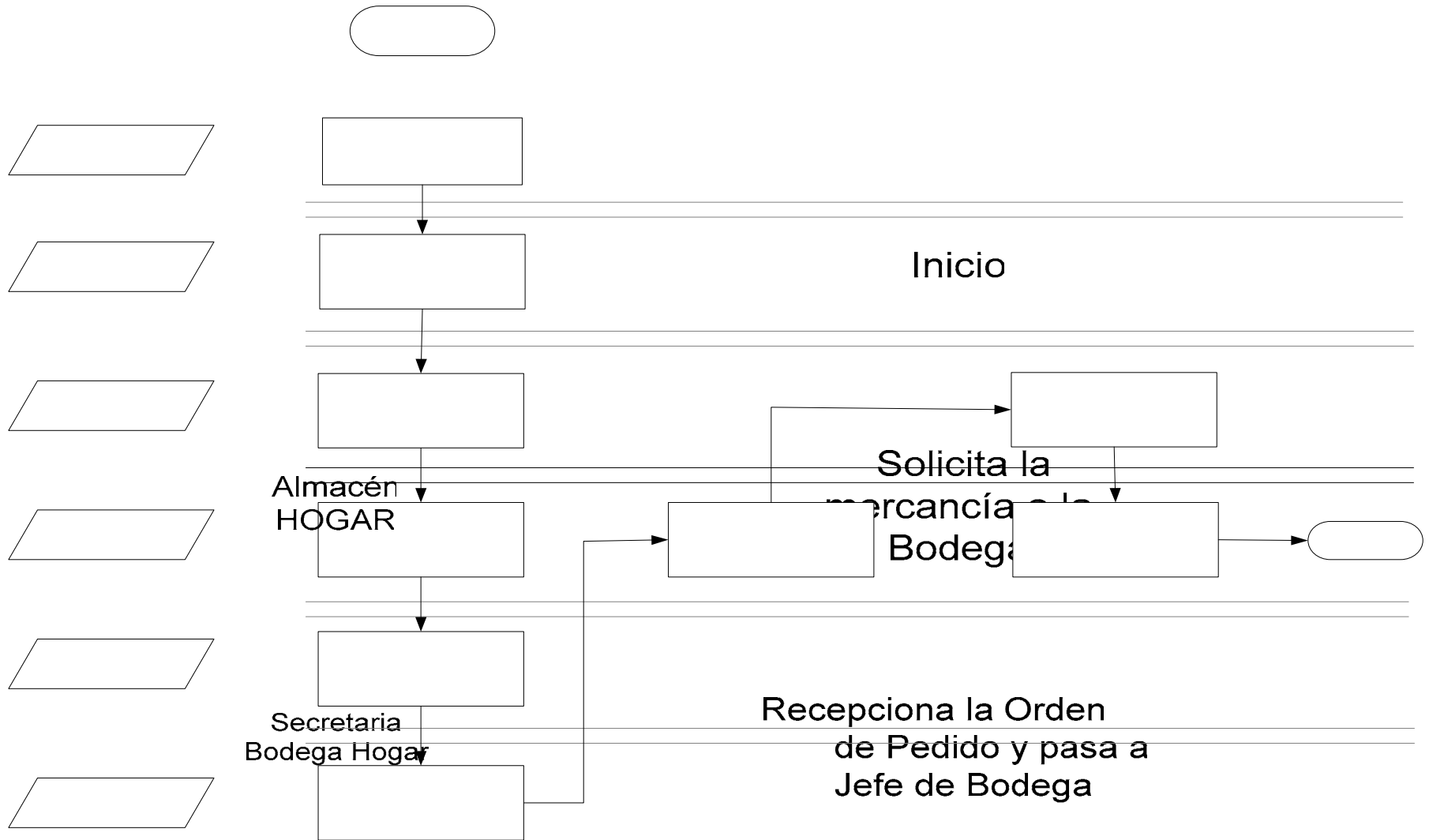
#### JEFE DE BODEGA

Autoriza la salida de la mercancía para ser entrega al transportador.

#### AUXILIAR DE BODEGA

Traslada la mercancía junto con el transportador desde el área de despacho hasta la salida de la Bodega

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
CARGO:	CARGO:	CARGO:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:



JEFE DE  
BODEGA

Revisa la orden de  
pedido y autoriza el  
despacho

**OBJETIVO**

Garantizar el abastecimiento de la Bodega realizando a tiempo los pedidos a los proveedores evitando faltantes en Bodega de Electrodomésticos y artículos para el Hogar, con el fin de tener el producto a tiempo para el cumplimiento con los clientes y asociados.

**ALCANCE**

Inicia con la programación y realización de los pedidos a los proveedores y culmina al recepcionar la mercancía en la Bodega Hogar.

**INSUMOS REQUERIDOS Y SUS PROVEEDORES**

Factura  
Comprobante de Contabilidad  
Orden de pedido Proveedores  
Papelería propia del Programa Hogar

**SALIDAS O RESULTADOS Y CLIENTES**

Abastecimiento de la Bodega Hogar  
Entrega de pedido a los Almacenes Hogar

**PRINCIPALES SUBPROCESOS**

Solicitud de pedido a los proveedores  
Despacho de Mercancía  
Recepción de los pedidos

**INDICADORES DE GESTIÓN**

Cumplimiento Abastecimiento =  $\frac{\text{Número de Pedidos Realizados}}{\text{Número de pedidos o programados}}$

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO****PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MERCANCÍA****COORDINADOR DE HOGAR**

El coordinador de hogar según el pronóstico de la demanda e información de las ventas reales realiza la programación de las compras. Luego informa a la secretaria para que se ponga en contacto con los respectivos proveedores.

**SECRETARIA COORDINADOR**

Con el programa de compras, y valiéndose del Directorio de Proveedores se coloca en contacto con el proveedor adecuado. Manifiesta el interés de compra y fija la fecha de visita con este.

**PROVEEDOR**

Concreta la visita a Coomultrasan – Coordinación Hogar.

**SECRETARIA COORDINADOR**

Informa al coordinador de hogar acerca de la visita concretada con el proveedor.

**PROVEEDOR**

Se acerca a la Cooperativa y concreta el pedido con el Coordinador Hogar. Diligencia la orden de pedido (original y copia), entregando copia a la Secretaria del Coordinador Hogar de la Cooperativa.

**SECRETARIA COORDINADOR**

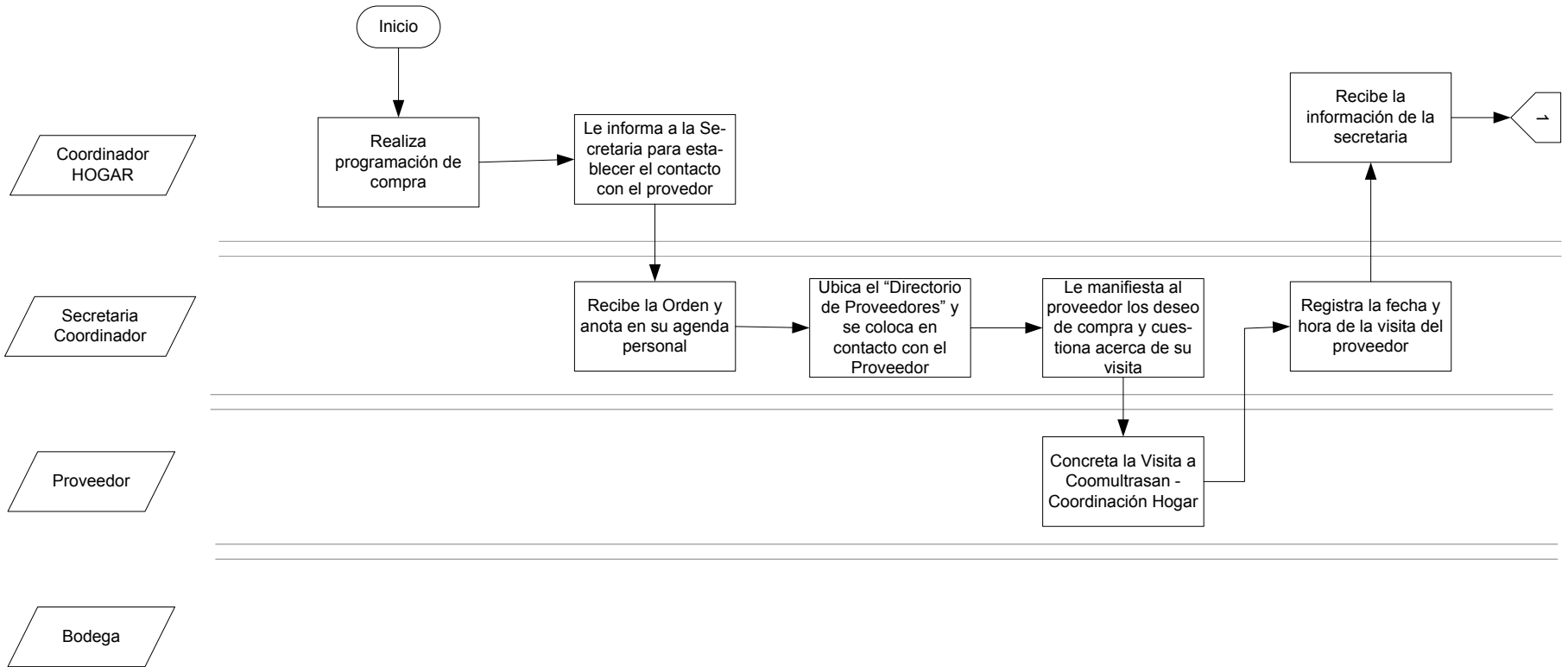
Recepciona la copia con base a la orden de pedido autorizada por el Coordinador de Hogar del proveedor, y elabora la orden de pedido interna.

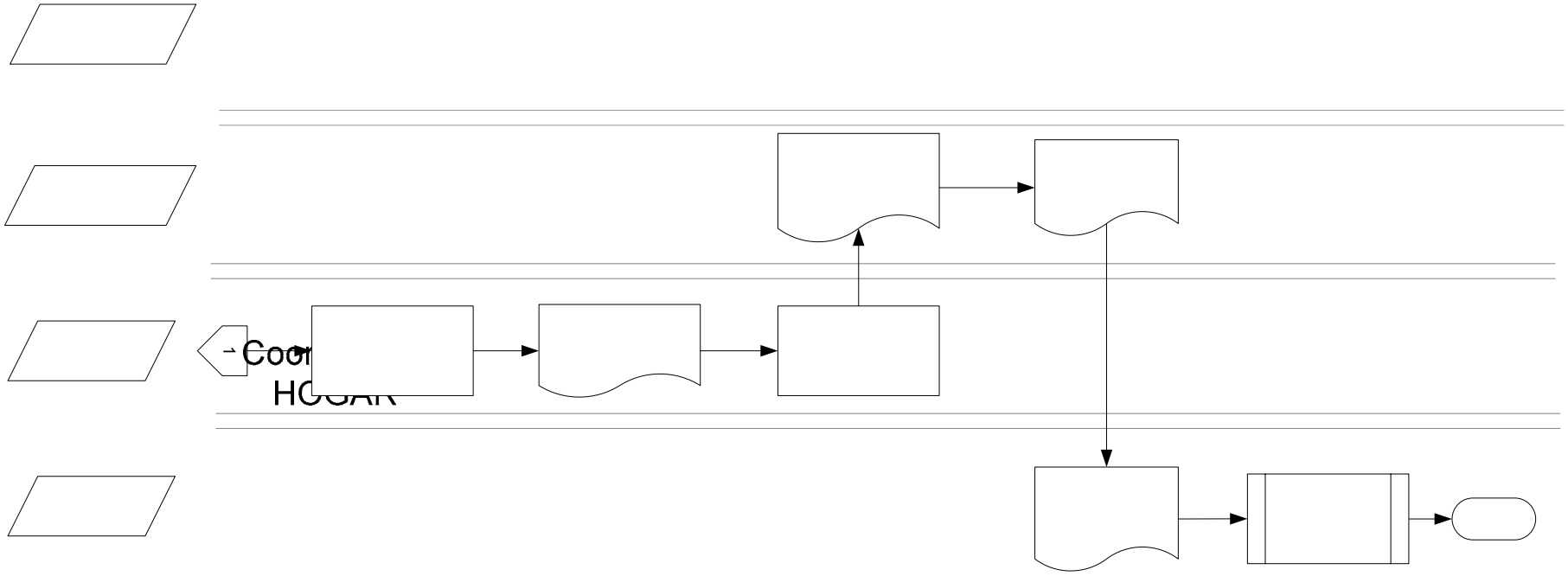
Archiva la orden de pedido original enviando dos copias a Bodega.

**JEFE DE BODEGA HOGAR**

Recibe copia de las órdenes de pedidos y las archiva temporalmente. Al momento de recibir el pedido lleva a cabo el Proceso de Despacho de Mercancía **(Ver Procedimiento: PR-HG-07)**.

<b>ELABORACIÓN</b>	<b>REVISIÓN</b>	<b>APROBACIÓN</b>
CARGO:	CARGO:	CARGO:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:





Secretaria  
Coordinador

Proveedor

Se acerca a la coo-  
perativa y concreta  
el pedido con el  
Coordinador Hogar

Diligencia la orden  
de Pedido con  
Original y copia



**ANEXO D. COSTOS GESTIÓN DE COBRO A.M.B.**

% SOBRE EL SALARIO DEVENGADO DEL PERSONAL

*Auxiliares de cartera*

	i	ii		A. Transp.	Dotación	iii	iiii			
H. Center	390.764	0,516	201.634	592.398	41.600	21.667	42949	698.614	0,69	482.044
Cra. 16	711.550	0,516	367.160	1.078.710	41.600	21.667	56315	1.198.292	0,52	623.112
Cra. 18	669.285	0,516	345.351	1.014.636	41.600	21.667	54554	1.132.457	0,52	588.878
	436.560	0,516	225.265	661.825	41.600	21.667	44857	769.949	0,52	400.373
F/blanca	478.290	0,516	246.798	725.088	41.600	21.667	46596	834.951	0,52	434.174
Poblado	669.285	0,516	345.351	1.014.636	41.600	21.667	54554	1.132.457	0,52	588.878
P/cuesta	580.689	0,516	299.636	880.325	41.600	21.667	50863	994.455	0,52	517.116
	390.764	0,516	201.634	592.398	41.600	21.667	42949	698.614	0,52	363.279
Lebrija	390.764	0,516	201.634	592.398	41.600	21.667	42949	698.614	0,52	363.279

**Total 4.361.134**

*Tesorería*

Tesorera	1.617.305	0,516	834.529	2.451.834	0	0	94055	2.545.889	0,02	50.918
Secretaria	358.000	0,516	184.728	542.728	41.600	21.667	41584	647.579	0,03	19.427
Secretaria	669.285	0,516	345.351	1.014.636	41.600	21.667	54554	1.132.457	0,10	113.246

**Total 183.591**

*Coordinación Cartera*

Secretaria	621.991	0,516	320.947	942.938	41.600	21.667	52583	1.058.788	0,02	21.176
Call Center	436560	0,516	225.265	661.825	41.600	21.667	44857	769.949	1,00	769.949
	669285	0,516	345.351	1.014.636	41.600	21.667	54554	1.132.457	1,00	1.132.457

**Total 1.923.582**

*Jurídica*

Abogado	1.500.000	0	0	1.500.000	0	0	0	1.500.000	0,50	750.000
Secretaria	631.835	0,516	326.027	957.862	41.600	21.667	52994	1.074.123	0,20	214.825

**Total 214.825**

Dotación Anual (Vestuario y Calzado) = \$260.000

**TOTAL 14.116.262**



**PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE  
MERCANCÍA**

**CÓD: PR-HG-08**

**VERSIÓN: 1**

**FECHA: Febrero de 2005**

**Página 7 de 5**

260000/12= \$21667 Mensual

- |           |                           |             |                                       |
|-----------|---------------------------|-------------|---------------------------------------|
| <b>i</b>  | Salario Base del Empleado | <b>iii</b>  | Bonificación                          |
| <b>ii</b> | % Carga Prestacional      | <b>iiii</b> | % Tiempo Empleado en Gestión de Cobro |

**Actividades del Auxiliar de Cartera HOGAR CENTER**

	<b>Minutos</b>		<b>%</b>	<b>% Aprox.</b>	
Registrar la información de Cartera	120	0,01003344	100	1,00334448	1
<u>Contactar telefónicamente a los clientes</u>	4570	0,38210702	100	38,2107023	38
<u>Elaborar los Recibos de Cobrador</u>	350	0,02926421	100	2,9264214	3
<u>Entregar información al Cobrador</u>	1080	0,090301	100	9,03010033	9
Manejar Archivo de Hojas de Vidas de clientes	410	0,03428094	100	3,42809365	3,5
Actualizar Base de Datos	125	0,01045151	100	1,0451505	1
Dar información personal y telefónica a clientes	950	0,07943144	100	7,94314381	8
<u>Dar la orden del monto a cancelar de clientes NO oportunos</u>	1550	0,12959866	100	12,9598662	13
Elaborar Notas de Contabilidad	1790	0,14966555	100	14,9665552	15
Llevar Libro de Cheques Posfechados y Devueltos	60	0,00501672	100	0,50167224	0,5
<u>Elaborar Cartas de Cobro</u>	120	0,01003344	100	1,00334448	1
<u>Elaborar Retenciones Salariales</u>	595	0,04974916	100	4,97491639	5
Cotrol de Calidad y reportar las inconsistencias	120	0,01003344	100	1,00334448	1
Otros	120	0,01003344	100	1,00334448	1
<b>Total</b>	<b>11960</b>			<b>100</b>	<b>100</b>

Las actividades subrayadas corresponden a gestión de cobro y equivale aproximadamente a un **69%** del tiempo.



**PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE  
MERCANCÍA**

**CÓD: PR-HG-08**

**VERSIÓN: 1**

**FECHA: Febrero de 2005**

**Página 8 de 5**

En los demás Almacenes del Area Metropolitana, aún los Auxiliares de Cartera Elaborar TODOS los recibos  
Esta actividad requiere aproximadamente el **17%** del tiempo

Auxiliares Área Metropolitana (excluyendo a Hogar Center): Enplean el **52%** del Tiempo en Gestión de Cobro

*COBRADORES*

	<b>i</b>	<b>ii</b>			<b>iii</b>	<b>iiii</b>		<b>Bonificación</b>	
H. Center	719.123	0,516	371.067	1.090.190	0		25.150	45.000	1.160.340
Cra. 16	1.473.610	0,516	760.383	2.233.993	80.000			45.000	2.358.993
Cra. 18	717.275	0,516	370.114	1.087.389	120.000			45.000	1.252.389
	1.376.593	0,516	710.322	2.086.915	120.000			45.000	2.251.915
F/blanca	512.000	0,516	264.192	776.192	60.000		25.150	46.667	908.009
Poblado	822.007	0,516	424.156	1.246.163	80.000			45.000	1.371.163
P/cuesta	559.808	0,516	288.861	848.669	120.000	80.000		45.000	1.093.669
	827.266	0,516	426.869	1.254.135	120.000	80.000		45.000	1.499.135
<b>T O T A L</b>									<b>11.895.613</b>

- i Salario Base del Empleado + Comisiones
- ii % Carga Prestacional
- iii Auxilio por Rodamiento de Motos
- iiii Entrega de Cartas de Cobro a los Deudores

Nota: El valor de \$25.150 corresponde a  
Dotación y Auxilio de Transporte

$$(41.600 + 260.000) / 12 = \$ 25.150 \text{ Mensuales}$$

## BONIFICACIÓN EMPLEADOS

### *Auxiliares cartera*

	Sueldo	i	ii	ANUAL	MENSUAL
H. Center	390.764	195.382	320.000	515.382	42.949
Cra. 16	711.550	355.775	320.000	675.775	56.315
Cra. 18	669.285	334.643	320.000	654.643	54.554
	436.560	218.280	320.000	538.280	44.857
F/blanca	478.290	239.145	320.000	559.145	46.595
Poblado	669.285	334.643	320.000	654.643	54.554
P/cuesta	580.689	290.345	320.000	610.345	50.862
	390.764	195.382	320.000	515.382	42.949
Lebrija	390.764	195.382	320.000	515.382	42.949

### *Tesorería*

Tesorera	1.617.305	808.653	320.000	1.128.653	94.054
Secretaria	358.000	179.000	320.000	499.000	41.583
Secretaria	669.285	334.643	320.000	654.643	54.554

### *Coordinación Cartera*

Secretaria	621.991	310.996	320.000	630.996	52.583
Call Center	436.560	218.280	320.000	538.280	44.857
	669.285	334.643	320.000	654.643	54.554

### *Jurídica*

Abogado	1.500.000	0	0	0	0
Secretaria	631.835	315.918	320.000	635.918	52.993

**TOTAL                    831.759**

- i            Bonificación diciembre = 50% sobre el sueldo
- ii           Bonificación Junio = valor que asigna la empresa anualmente

## CONSUMO PROMEDIO SERVICIO TELEFÓNICO

En cada Almacén HOGAR del A.M.B

H. Center	95.411	<b>Totales</b>
Cra. 16	128.683	
Cra. 18	252.787	
F/blanca	67.451	
Poblado	102.942	
P/cuesta	201.235	
Lebrija	29.864	878.373
 <u>Tesorería</u>		
Tesorera	1.829	
Secretaria	2.835	
Secretaria	7.316	11.980
 <u>Coordinación Cartera</u>		
Secretaria	1.914	1.914
 <u>Jurídica</u>		
Abogado	22.221	
Secretaria	15.408	37.629
 Call Center	 602.152	 602.152
		<b>1.532.048</b>

## COSTO PAPELERÍA

	Vr. Unitario	Unidades	
Retenciones Salariales	400	15	6.000
Tarjetas de Cobro	45	1.200	54.000
Cartas de Cobro	50	1.400	70.000
Recibo Cobranzas	30	3.500	105.000
Recibo Cartera	40	7.675	307.000
Fotocopias	40	460	18.400
Paz y salvo	250	20	5.000

NOTA: Los siguientes valores incluye los costos de:

Lapiceros, marcadores			
Sobres con Menbrete y de manila			
Cuadernos Grandes y Pequeños			
		Cartuchos	
		Fax	
		Papel carta	
H. Center			20.800
Cra. 16			20.300
Cra. 18			29.400
F/blanca			13.700
Poblado			25.500
P/cuesta			30.500
Lebrija			12.700
Coord. Cartera			48.800
Jurídica			10.200
Call Center			12.000

### Otros Gastos

Envío Retenciones Sal.	500	15	7.500
Envío Cartas de Cobro	500	850	425.000

**1.221.800**

Gastos por Errores (Dato Aproximado) 60.000

**TOTAL 1.281.800**

**ANEXO E. DISTRIBUCIÓN ZONAL QUE INCLUYE LOS BARRIOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

ZONA # 1	ZONA NORTE
<b>BARRIOS</b>	
<p>Las Olas, Kennedy, Las Hamacas, Colorado, El Rosal, Café Madrid. La Unión, El Túnel, El Cable, La Playa, José Antonio Galán, Colseguros Norte y Villa Rosa, Villa Helena, Los Ángeles, Esperanza Tres, Regadero Norte, Esperanza I-II, Lizcano, José María Córdoba, San Cristóbal, La Juventud, Olas II, Transición, Las Mercedes y La Independencia, Norte Bajo, San Rafael, El Cinal, Chapinero, Comuneros, Universidad, Mutualidad, Modelo, San Francisco Norte, San Francisco y Alarcón.</p>	

ZONA # 2	ZONA OCCIDENTE
<b>BARRIOS</b>	
<p>Barrios: Gaitán, La Estrella o Tres Estrellas, Tugurios, Nariño, Granjas de Palonegro, Navas, Granada, Girardot, Doce de Octubre, La Feria, Nápoles, Pí XII, 23 de Junio, Santander y Don Bosco, Alfonso López, García Rovira, La Joya, Campo Hermoso, Pantano I-II, La Palma, Quinta Estrella, Primero de Mayo, Chorreras de San Juan y Villa Prado, La Concordia, Ricaurte, San Miguel, Los Candiles, Aeropuerto, San Gerardo, Los Canelos La Ceiba, La Victoria, La Salle y La Puerta del Sol, Macaregua, Plaza Mayor, Naranjos, Samanes, Corviandi, Almendros, Alameda, Juan Pablo II, Ciudad Bolívar, Balconcitos y Barrio Mutis.</p>	

ZONA # 3	ZONA ORIENTAL Y CENTRO
<b>BARRIOS</b>	
<p>Barrios Oriental: Sotomayor y Nuevo Sotomayor, Campestre, Bolarquí, Puerta del Sol, Conucos, Las Mercedes, San Pío, Cabecera del Llano, Los Cedros, El Jardín, Altos del Jardín, Pan de Azúcar, Terrazas, La Floresta, San Expedito, Tejar Moderno, Portón del Tejar, Santa Bárbara y Fátima.                      Barrios Centro: Antonia Santos, Bolívar, Mejoras Públicas</p>	

ZONA # 4	ZONA SUR
<b>BARRIOS</b>	
<p>Barrios: Antonia Santos Sur, Nueva Granada, El Sol, San Pedro Claver, Quebrada de La Iglesia, San Martín, Torres de Alejandría, La Pedregosa, Libertad, Diamante I, Villa Diamante, Asturias. Arayanes, Edén y Villa Inés. La Hoyada, Juan XXIII, Cordoncillo, Pablo VI y África, 20 de Julio, Bucaramanga. Diamante II, Neptuno, San Luís, Fontana, Brisas de Malpaso, Provenza, Los Sauces y Coomultrasán, El Rocío, Toledo, Dangond, Los Robles, Villa Alicia, Las Delicias, Ciudad Venecia y Manuela Beltrán.</p>	

ZONA # 5	ZONA PIEDECUESTA
<b>BARRIOS</b>	
<p>Incluye todos los Barrios de Piedecuesta.</p>	

ZONA # 6	ZONA FLORIDABLANCA
<b>BARRIOS</b>	
<p>Incluye todos los Barrios de Floridablanca</p>	

ZONA # 7	ZONA GIRÓN
<b>BARRIOS</b>	
<p>Incluye todos los Barrios de Girón.</p>	

## ANEXO G. COMPORTAMIENTO DE CARTERA

### ALMACENES HOGAR COMPORTAMIENTO DE CARTERA NOVIEMBRE-DICIEMBRE-2004

ALMACENES HOGAR	01 a 30	31-60	61-90	91 -180	181 - 360	> 360	TOTAL VEN VENCIDO	- %	TOTAL POR VENCER	TOTAL CARTERA	COMPORTAMI ABSOLUTOS	COMPORTAMI COLOCACIÓN	número Clientes	Meta dic-04	Diferencia dic-05 vencidos
MALAGA	5.889.243	2.430.701	1.099.785	1.402.280		250.073	11.072.082	7%	138.066.583	149.138.665			287		
	5.179.725	2.586.345	1.088.778	1.690.133	231.958	250.073	11.027.012	7%	147.602.669	158.629.681	45.070	9.491.016	289	8.500.000	2.527.012
BARBOSA	4.808.070	1.199.056	349.821	876.089	1.796.528	7.508.943	16.538.507	5%	338.172.744	354.711.251			513		
	5.722.682	912.586	228.951	923.084	1.683.635	7.644.655	17.115.593	4%	392.856.338	409.971.931	577.086	55.260.680	564	17.000.000	115.593
AGUACHICA	45.982.696	21.446.296	9.558.163	10.100.925	6.899.785	9.470.703	103.458.568	9%	1.023.222.897	1.126.681.465			1.116		
	42.901.353	19.012.178	10.363.327	11.284.554	6.716.902	8.100.605	98.378.919	8%	1.120.501.944	1.218.880.863	5.079.649	92.199.398	1.172	85.000.000	13.378.919
CIMITARRA	2.853.100	397.974	162.910	235.723	781.698	1.293.001	5.724.406	3%	214.660.635	220.385.041			303		
	2.883.224	371.230	95.370	340.139	593.539	1.569.601	5.853.103	2%	243.964.250	249.817.353	128.697	29.432.312	322	5.000.000	853.103
SAN GIL	16.827.342	7.549.690	5.531.564	8.501.506	6.102.439	6.436.960	50.949.501	9%	497.572.668	548.522.169			833		
	17.288.761	7.634.497	3.865.714	9.268.071	6.509.214	6.837.579	51.403.836	8%	593.965.069	645.368.905	454.335	96.846.736	885	45.000.000	6.403.836
MAYOREO	32.422.071	8.849.663	5.552.281			1.514.772	48.338.787	19%	206.140.627	254.479.414			177		
	15.314.763	5.363.861	3.181.003	3.533.448		1.514.772	28.907.847	12%	216.159.349	245.067.196	19.430.940	9.412.218	170	55.000.000	26.092.153
PIEDEQUEST	41.991.315	15.253.399	7.973.925	12.953.215	12.038.232	16.327.759	106.537.845	8%	1.227.583.847	1.334.121.692			2.075		
	41.863.745	14.903.491	6.718.237	12.969.587	11.433.543	18.127.277	106.015.880	7%	1.378.746.911	1.484.762.791	521.965	150.641.099	2.145	95.000.000	11.015.880
CALLE 36-18	41.064.325	12.779.824	7.569.587	13.075.761	14.671.730	21.714.287	110.875.514	7%	1.407.028.008	1.517.903.522			1.941		
	37.245.164	11.484.939	5.999.655	12.803.413	15.537.852	22.736.638	105.807.661	6%	1.537.891.590	1.643.699.251	5.067.853	125.795.729	1.959	103.000.000	2.807.661
CARRERA 16	26.272.392	10.904.988	4.542.406	6.028.350	4.302.985	2.015.585	54.066.706	6%	893.478.536	947.545.242			1.304		
	30.450.437	10.648.365	4.967.991	6.368.230	4.554.766	2.071.294	59.061.083	6%	984.171.580	1.043.232.663	4.994.377	95.687.421	1.339	55.000.000	4.061.083
POBLADO	23.832.755	5.315.196	3.242.505	2.857.313	2.564.176	7.118.989	44.930.934	5%	951.721.413	996.652.347			1.102		
	21.855.642	6.519.548	2.374.045	4.322.333	2.610.547	7.571.017	45.253.132	4%	1.021.325.732	1.066.578.864	322.198	69.926.517	1.169	39.500.000	5.753.132
HOGAR CENTER	28.225.959	10.390.343	3.833.494	6.362.202	5.987.825	2.115.399	56.915.222	4%	1.362.046.758	1.418.961.980			923		
	27.576.877	11.669.580	4.911.193	5.480.427	5.892.753	2.861.329	58.392.159	4%	1.530.868.628	1.589.260.787	1.476.937	170.298.807	1.009	48.000.000	10.392.159
BARRANCABER	88.236.264	30.619.828	13.268.469	16.477.145	18.557.854	10.337.275	177.496.835	8%	2.169.890.743	2.347.387.578			2.205		
	75.093.791	21.950.682	8.573.921	14.598.599	18.695.125	12.845.726	151.757.844	6%	2.252.133.283	2.403.891.127	25.738.991	56.503.549	2.211	150.000.000	1.757.844
PUENTE NAL	111.841	109.355	74.465	223.395	297.860		816.916	30%	1.877.601	2.694.517			8		
	61		74.464	223.395	372.325		670.245	20%	2.685.793	3.356.038	146.671	661.521	9	598.000	72.245
MOTOS	9.202.777	2.840.474	1.194.996	2.457.583	1.283.883	94.315	17.074.028	9%	163.194.944	180.268.972			119		
	11.127.736	4.106.174	1.398.730	1.850.413	1.802.233	227.905	20.513.191	13%	142.266.197	162.779.388	3.439.163	17.489.584	117	17.000.000	3.513.191
DUITAMA	1.126.370	1.126.991	963.787	3.217.098	8.660.854	1.781.794	16.876.894	53%	15.159.847	32.036.741			43		

	924.389	845.789	961.823	2.488.117	8.812.030	3.010.280	17.042.428	56%	13.574.267	30.616.695	165.534	1.420.046	40	12.000.000	5.042.428
FLORIDABLANCA	10.680.514	3.023.092	1.522.726	2.382.658	842.945	345.989	18.797.924	4%	479.930.870	498.728.794			649		
	12.067.292	3.585.217	1.444.672	2.484.182	1.142.407	483.343	21.207.113	4%	539.467.265	560.674.378	2.409.189	61.945.584	683	12.000.000	9.207.113
LEBRIJA	2.416.392	742.664	238.267	395.820	114.118	245.894	4.153.155	3%	127.306.654	131.459.809			243		
	4.949.353	1.019.731	326.175	509.084	67.829	245.894	7.118.066	5%	134.614.756	141.732.822	2.964.911	10.273.013	257	3.500.000	3.618.066
NOVIEMBRE	381.943.426	134.979.534	66.679.151	87.547.063	84.902.912	88.571.738	844.623.824	7%	11.217.055.375	12.061.679.199					
DICIEMBRE	352.444.995	122.614.213	56.574.049	91.137.209	86.656.658	96.097.988	805.525.112	6%	12.252.795.621	13.058.320.733	-39.098.712		14.340	751.098.000	54.427.112
NOVIEMBRE	45%	16%	8%	10%	10%	10%									
DICIEMBRE	44%	15%	7%	11%	11%	12%	39.098.712			996.641.534		996.641.534			

## **MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTO CENTRALIZADO DE CARTERA**

Para este nuevo equipo de cartera que se pretende crear con el fin de sistematizar algunos de los procedimientos que conlleva la gestión de cobro y recaudo fruto de los créditos solicitados por los asociados y clientes de la cooperativa, también es motivo de este nuevo enfoque el prestar un mejor servicio al usuario.

Las normas que regulan el funcionamiento de Coomultrasan Multiactiva responden a fundamentos cooperativos y corporativos; el rediseño debe seleccionar los medios y procedimientos más oportunos y eficaces, para la correcta comprensión, asimilación y puesta en marcha de los procesos e instrumentos establecidos para la aplicación de nuevos métodos.

Este pequeño manual es de gran importancia e interés para el personal adscrito al Departamento Centralizada de Cartera – del Programa Hogar, quienes se encuentran involucrados directa o indirectamente en el proceso de gestión y recaudo de cartera.

Se hace imprescindible la consulta permanente de este documento, pues se cataloga como guía para los funcionarios que son partícipes de este equipo de cartera desde el momento en que en los puntos de ventas aprueben un crédito debidamente analizado y con los respectivos soportes.

Para este fin se hace indispensable la elaboración y definición de una Misión; pero la nueva misión se cataloga como un concepto estratégico para definir la filosofía de la cooperativa y por lo tanto su estrategia corporativa. La misión responde al propósito de la empresa, es decir, como desea la gente que la reconozca después de un tiempo.

Esta adecuada definición de la misión debe incluir la esencia de la actividad, productos y servicios ofrecidos, el mercado que va a satisfacer, necesidades a satisfacer, filosofía, principios y valores de Comultrasan, específicamente en su Línea Hogar.

Además de la definición de la Misión, también requiere la Visión, pues esta es la que realmente muestra el futuro visualizado, es a donde la cooperativa aspira llegar a ser o lograr en el largo plazo. La adecuada definición de la visión para el nuevo Centro de Recaudo de la cooperativa debe incluir: la tendencia del sector, la principal actividad generadora de dinero, la ventaja competitiva y el tiempo en el cual se logrará la visión.

El alcance de este emprendimiento es lograr el mayor nivel de satisfacción de los asociados y usuarios, ya que estas personas con sus compras permiten que la cooperativa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para los partícipes directos de la empresa. Hay que evitar orientar la organización hacia el producto o a la venta, pues de esta manera se deja totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor.

La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades y más aún Coomultrasan con el carácter de Cooperativa donde los asociados hacen las veces de clientes y usuarios. Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos. Muchas empresas se esmeran en producir productos o servicios de primera calidad, pero estropean todo con una pésima atención telefónica, una entrega fuera de tiempo.

## MISIÓN

*Generar valor agregado satisfaciendo las necesidades y expectativas de los Asociados y público en general mediante un equipo preparado para la gestión de recaudo en la temprana edad de cartera. Actuando siempre de acuerdo con el Mandato, Principios, Filosofía Cooperativa, Valores y Políticas.*

*La intervención del Recurso Humano es lo primordial para este propósito. La cooperativa debe dotar a este Departamento Centralizado de Cartera de personal idóneo para el logro de los objetivos estratégicos. Lo anterior se logra a través de una selección de personal, adecuados programas de capacitación, desarrollo y bienestar que permita aumentar la eficiencia y la productividad.*

## VISIÓN

*Ser una Cooperativa de categoría mundial en términos de: Generación de Valor, Calidad, Productividad, Gestión Comercial y Responsabilidad Social. La cual maneje bajos índices de morosidad de los asociados con el objeto de no afectar al usuario en su historial crediticio y financiero.*

A continuación se presentan las **DIRECTRICES** a las cuales se acoge el Departamento Centralizado de Cartera del Programa Hogar en el Área Metropolitana de Bucaramanga, aplicadas en el instante mismo de su creación.

Estas Directrices se elaboran ampliamente para todos, pues el perfil de los integrantes del equipo de Recaudo de Cartera es el mismo, debido a todos deberían apuntar a un mismo logro.

Las normas que regulan el funcionamiento de Coomultrasan Multiactiva responden a fundamentos cooperativos y corporativos; y mas este departamento que atenderá a los Asociados de todas y cada una de las etapas de morosidad del crédito. Para tal fin se seleccionarán los medios y procedimientos más oportunos y eficaces, para la correcta comprensión, asimilación y puesta en marcha de los procesos e instrumentos establecidos para la aplicación de estas normas.

Es indispensable que el Coordinador del Departamento de Cartera junto con el Departamento de Organización y Métodos de la cooperativa establezcan criterios claros con respecto a los diferentes procesos de planeación y evaluación cooperativa, previniendo todos los detalles organizativos que faciliten su ejecución, y que permitan de igual manera la elaboración de informes con las correspondientes metodologías técnicas que garanticen una información real, clara y precisa cuya confiabilidad sirva de base para la identificación y análisis de falencias y para la consecución de alternativas de solución.

El conocimiento que el Coordinador del Departamento de Cartera tiene junto con los lineamientos establecidos, le permiten orientar adecuadamente el trabajo de planeamiento y evaluación corporativo.

La observación directa durante el desarrollo de las distintas actividades y el análisis de la situación, permiten utilizar los resultados parciales como instrumentos de retroalimentación del plan y a la vez como factor de motivación en el mejoramiento del desempeño de cada funcionario.

El **Coordinador** tiene la responsabilidad de identificar y sugerir los mecanismos e instrumentos que garanticen una administración en función de las dependencias que se encuentren a su cargo; debe realizar una reunión con todo el personal a su cargo, en la cual clarifiquen los

procedimientos e instrumentos para dar curso a las diferentes situaciones administrativas, así como para el control y evaluación de los funcionarios en el desempeño de su cargo.

Es necesario mantener un buen clima laboral y comunicarse veraz y oportunamente con todos y cada uno de los partícipes de este nuevo enfoque que se le dará a este Departamento Centralizado de Cartera. Así también deben atender a los Asociados con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila, pues contribuye a la buena imagen de la Cooperativa.

El **Coordinador** del Departamento de Cartera está facultado para otorgar permisos laborales al personal a su cargo responsablemente y teniendo en cuenta factores como la frecuencia y el motivo de los mismos.

Las normas que regulan el funcionamiento de Comultrasan Multiactiva de la Cooperativa están basadas en atribuciones legales estatutarias, por lo tanto, debe seleccionar los medios y procedimiento mas adecuado para la correcta comprensión, asimilación puesta en marcha.

El **Coordinador** debe realizar una reunión con todo el personal a su cargo, en la cual clarifiquen los procedimientos e instrumentos para dar curso a las diferentes situaciones administrativas, así como para el control y evaluación de los funcionarios en el desempeño de su cargo.

Por parte de la **Revisoría Fiscal** de Coomultrasan Ltda. resulta necesario definir la forma adecuada de supervisión de tal forma que este permita controlar la ejecución de los procesos y recolectar la información que facilite hacer los ajustes y correctivos necesarios para mejorar permanentemente en busca de logros de los objetivos estratégicos definidos para este nuevo enfoque que se pretende implantar.

La práctica de adecuadas normas de utilización de recursos, prolonga el tiempo de servicio de los mismos y fortalece la responsabilidad social; debe darse relevancia a las normas de utilización y mantenimiento, a los mecanismos de control y a las sanciones que se aplicarán en caso de incumplimiento de los mismos. Todos deben colaborar para mantener limpio y organizado el Departamento, pues van asistir personal externo con frecuencia.

Se debe elaborar un informe periódico del Programa Hogar donde se exponga todos los aspectos relacionados con el funcionamiento del Departamento de Cartera, los resultados arrojados por los instrumentos de control y ejecución, así como las irregularidades encontradas, para presentarlo a la Gerencia General de la Cooperativa.

Con el fin de sistematizar la información de registro y control para obtener una base de datos mas completa, es necesario diseñar instrumentos claros y precisos (Sistema Xenco) que permitan recolectar y registrar la información de cada uno de los aspectos pertinentes a los asociados.

Cada uno de los empleados debe conocer perfectamente el manejo del sistema interno de la cooperativa habilitados para esta actividad, de tal forma que pueda desenvolverse fácilmente y no existen demoras en el proceso.

**Todos** los funcionarios deben recibir por inventario los equipos y materiales y listado de los mismos, al tiempo que mantiene limpio y organizado su lugar de trabajo.

Le compete a la **Auxiliar de Libranzas** la oportuna elaboración del plan de cobro en las pagadurías, ya que así se permite realizar una adecuada programación de las fechas pactadas entre la Cooperativa y las Empresas Pagadoras.

Al **Mensajero** que le corresponda las diligencias de este Departamento debe hacer la distribución de la correspondencia con la debida diligencia y rapidez, tanto dentro de la Cooperativa, como lo que debe recoger o distribuir (documento, consignaciones, cheques, papelerías y útiles, etc.), guardando siempre la distribución exigida y con mucha responsabilidad.

Para suplir las necesidades del departamento, es necesario revisar periódicamente las existencias, con el fin de establecer oportunamente los requerimientos de materiales para el desarrollo de las actividades; con el propósito de gastar lo estrictamente necesario y poder realizar la programación de los pedidos al departamento de suministros.

Para la **Auxiliar de Cartera ( III )** que tiene a cargo la actividad de los Cobradores; debe gestionar los tramites necesarios para la elaboración de la liquidación de las comisiones que reciben los cobradores fruto de su ardua labor, y aprobarla según las normas vigentes.

Es necesario definir la forma adecuada de comunicación con el cobrador de tal forma que este permita controlar la ejecución de los procesos y recolectar la información que facilite hacer los ajustes y correctivos necesarios par mejorar permanentemente en busca de logros de los objetivos.

La información permanente sobre el estado de los elementos, de la capacidad instalada, propicia su correcta utilización, por tanto, debe mantener un control que le permita programar las jornadas de mantenimiento necesarias.

Los Cobradores deben realizar las visitas domiciliarias según la ruta establecida y deudores programados diariamente por el Departamento de Cartera (Auxiliar de cartera) y reportar los recaudos al Auxiliar encargado. Atendiendo a los asociados con respeto y cultura, tratando de mantener una conversación pausada y tranquila en la gestión de cobro.

El aseo del Departamento de Cartera y de los equipos de oficina es necesario para el desarrollo normal de las actividades, por esto, se deben mantener completamente limpios y ordenados. La encargada (o) de este oficio debe estar dispuesto a realizar labores de cafetería con gentileza y respeto.

También debe recibir por inventario todos los implementos de trabajo, verificar el estado de los mismos, al tiempo que mantiene limpio y organizado su lugar de trabajo. Es importante que sea cuidadoso en el empleo de los implementos, no solo para evitar gastos exagerados, si no porque algunos de ellos pueden ser inflamables.

Debe existir un libro para pagarés y otro para cheques posfechados, con los cuales se ejerza un estricto control numérico, de orden y de lugar, en cualquier instancia del crédito.

El Departamento Centralizado de cartera aceptará como fórmulas de arreglo, dentro de los parámetros aquí señalados:

Condonación: Rebaja de intereses moratorios total o parcialmente.

Reestructuración: Consiste en otorgar un nuevo crédito por el saldo del capital adeudado de un préstamo anterior, a un período y tasa de interés determinado previo cumplimiento del total de requisitos establecidos para su obtención, así como la previa cancelación de los intereses corrientes y moratorios adeudados por la negociación anterior.

Dación de Pago: Es un contrato en el que una parte llamada deudor, trasfiere a otro llamado acreedor un bien, con las finalidades de cancelar la deuda.

Remates: Bienes inmuebles ofrecidos para la venta pública.

Todo crédito que supere los 60 (sesenta) días de no pago, debe remitirse a **cobro prejudicial**.

Todo acuerdo a que se llegue con los asociados o clientes sobre valores en mora deberá constar por escrito en la hoja de vida y registrarlo en el sistema interno de la cooperativa para mayor eficacia en cuanto a la búsqueda. Se estipulará las nuevas condiciones otorgadas y estará firmado por las partes acordantes.

La tasa de interés por mora será la autorizada por la Superintendencia Bancaria, la cual se dará a conocer por el Gerente General a través de memorandos o circulares; de igual manera dará a conocer el porcentaje a descontar de los intereses moratorios, que el centro de cartera está autorizado a descontar sobre el total de estos intereses.

Si un funcionario no cobra intereses por mora o lo cobra en inferior cuantía estando obligado a hacerlo, responderá ante la Cooperativa por el valor dejado de cobrar.

Todo funcionario que recaude dineros fruto de los créditos otorgados debe estar amparado con póliza de manejo.

El **Coordinador** Cartera y el **Auxiliar de Cartera ( III )** encargado del trabajo de los cobradores (rutas asignadas para realizar los cobros) establecerán horarios para el reporte que realizarán cada uno de ellos, fruto de las cancelaciones de las obligaciones por parte de los deudores. Los cobradores diariamente y a la hora asignada se presentarán al Centro de cartera (dos veces al día), la primera para recibir del Auxiliar a cargo el reporte de las visitas efectuadas durante el día y la segunda será para recortar los recaudos efectuados y su respectivo ingreso de dineros a la cooperativa.

El **Auxiliar** encargado de coordinar el trabajo realizado por los cobradores, tendrá que hacer entrega de los talonarios de recaudo de cartera el cual debe ser diligenciado y entregado al cliente o asociado al efectuar el pago. También tendrá la tarea de verificar y controlar la secuencia numérica de los talonarios que se entreguen y los recursos recaudados en cada jornada de trabajo.

El día que el cliente o asociado cancele la última cuota de su crédito, le será entregado el correspondiente pagaré y se registrará el número del mismo en un listado que debe llevar la **Asistente Administrativa** que forma parte del equipo de cartera para su respectivo control.

Si el cliente o asociado que retire el pagaré es el “deudor” del crédito, se debe colocar el sello de cancelado. Y si es el “codeudor” se debe entregar dicho documento sin colocar el sello de cancelado.

El **Abogado** también hará parte de este equipo de cartera que se pretende organizar para llevar a cabo este nuevo enfoque de gestión de cobro. El abogado laborará en la etapa de Cobro Prejurídico. Este cobro es el que se realiza antes de entablar la respectiva demanda y para lo cual contará con un tiempo transcurrido de 15 (quince) días calendario a partir de la última carta de cobro enviada al deudor y codeudor (es), sin que se hubiese obtenido el recaudo.

#### COBRO PREJURÍDICO

Se cobrarán prejudicialmente a través de un comunicado escrito, firmado por el abogado, el cual estará facultado para realizar este tipo de cobro, este proceso se inicia cuando el crédito del artículo o producto presenta una morosidad de dos (2) cuotas (60 días). Primero el abogado envía la tercera carta donde le comunica a el deudor y codeudores morosos que se deben presentar a el Departamento de cartera, en la oficina jurídica. Luego el abogado llega a un acuerdo con los implicados morosos y se comunica el acuerdo a la secretaria de prejudrídico quien es la encargada del realizar el seguimiento para el cumplimiento del acuerdo pactado.

Se denomina cobro jurídico, al cobro realizado por el abogado asignado por la cooperativa y quien para su ejecución utiliza todas las herramientas que otorga la ley, una vez agotadas todas las instancias administrativas y prejudrídicas del proceso de cobro.

El **Auxiliar ( II )** - prejurídico es la encargada de remitir completa y oportunamente la documentación al abogado (Etapa – Cobro Jurídico) para iniciar la acción judicial, verificando previamente las direcciones actuales del deudor y codeudor (es).

Una vez que el crédito se encuentre en cobro jurídico, los funcionarios que pertenecen al equipo de cartera no podrán llegar a ningún tipo de arreglo o recibo de dinero con el asociado deudor sin el visto bueno del abogado que tiene el proceso.

El Departamento centralizado de cartera será el encargado de gestionar los trámites necesarios para que se haga efectiva la **Retención Salarial**; esta es otra de las modalidades de cobro coactivo, aplicable para los deudores y codeudores vinculados laboralmente a una empresa.

Si un empleado de la Cooperativa desea realizar un crédito a través del Programa Hogar, debe estar debidamente soportado en una Libranza realizada por la Dirección Administrativa y de Gestión Humana y garantizados mediante la firma de un pagaré. Estos descuentos por nómina de los empleados generados en obligaciones para con la Cooperativa o Terceros no podrán superar el cincuenta por ciento (50 %) del salario mensual.

Se denomina crédito al servicio que ofrece Comultrasan Ltda. a sus Asociados y clientes, el cual consiste en la entrega de un bien a una persona natural o jurídica, cuyo pago se realizará en forma posterior y de acuerdo a lo pactado, en este caso este primer contacto que efectúa el cliente es con un Asesor Comercial con quien realiza el acuerdo de pago (tiempo y monto del mismo).

La actividad crediticia en Comultrasan Multiactiva requiere de una conjugación entre las condiciones de mercado del sector real, en cada una de las áreas de negocio que maneja la Cooperativa, pero en este caso se trata de la Línea – Hogar, así como las políticas comerciales y financieras internas que la administración determine, en aras de garantizar la permanencia, crecimiento y consolidación como organismo empresarial. Por ello entre sus **objetivos** primordiales estarán:

- Hacer una equitativa irrigación de créditos en efectivo, en especie y demás servicios al mayor número de asociados posibles.

- Servir de punto de apoyo al desarrollo social de los asociados y de la comunidad a través de la comercialización y el mercadeo de los productos para el Hogar.
- Estimular la permanencia de las personas naturales o jurídicas en su carácter de asociado mediante servicios de alta calidad.

La cooperativa para la prestación de este servicio, contará con los siguientes **recursos**:

- Aportes de sus asociados
- Recuperación de cartera
- Créditos provenientes de entidades cooperativas de segundo grado o centrales de crédito nacionales o extranjeras.
- Créditos provenientes de la banca, corporaciones y entidades financieras.
- Créditos originados de proveedores
- Otros recursos que a juicio del Consejo de Administración sean convenientes captar o disponer para cumplir con la prestación de este servicio.
- Excedentes propios del ejercicio económico de la Cooperativa.

Para la aprobación de cada monto de crédito de los artículos para el Hogar que ofrece Comultrasan se debe considerar el tipo de **garantía**, evaluando que la misma respalde suficientemente el crédito, minimizando el riesgo en el recaudo posterior de la cartera.

Para respaldar los créditos otorgados la cooperativa establece de acuerdo con lo reglamentado dos tipos de garantías: *Garantías Personal* y *Garantías Real o personal Admisible*.

#### **Garantías Personal**

Por garantía personal se pueden catalogar la firma de personas naturales o jurídicas que comprometen su patrimonio o capital., ya que con la suscripción del pagaré se responsabilizan solidariamente al pago de la suma o saldo de la obligación contenida en el pagaré que aceptan.

#### **Garantías Real o personal Admisible**

Este tipo de garantía, esta dada por un título representativo de gravamen en el cual el cliente u otra persona natural o jurídica, se compromete a garantizar el pago de la obligación mediante la constitución de hipotecas, contratos de prenda o avales, que cumplan los siguientes requisitos:

1. Que el avalúo de la garantía constituida sea establecido con base en criterios técnicos y objetivos.
2. Que sea suficiente para cubrir el monto de la obligación.
3. Que sea un bien de fácil venta o realización.

Es necesario definir la forma adecuada de supervisión de tal forma que este permita controlar la ejecución de los procesos y recolectar la información que facilite hacer los ajustes y correctivos necesarios par mejorar permanentemente en busca de logros de los objetivos.

Habiendo definido las Directrices para este nuevo Departamento Centralizado de Cartera que se pretende organizar, a continuación se presenta un pequeño Manual de Funciones y responsabilidades con los once (11) cargos definidos para las 19 personas que integran este equipo de recaudo de la Cartera del Programa Hogar del Área Metropolitana de Bucaramanga.

<b>CÓDIGO</b>	<b>CARGO</b>
ES – DC – 00	Coordinador Cartera
ES – DC – 01	Auxiliar de Libranza
ES – DC – 02	Call Center
ES – DC – 03	Auxiliar de cartera ( I )
ES – DC – 04	Auxiliar de cartera ( II )
ES – DC – 05	Auxiliar de cartera ( III )
ES – DC – 06	Asistente Administrativa
ES – DC – 07	Abogado Prejurídico
ES – DC – 08	Cobrador
ES – DC – 09	Auxiliar de Referenciación
ES – DC – 10	Oficios Varios

Este Documento Guía de Especificaciones de los cargos incluye los siguientes datos:



COOPERATIVA MULTIACTIVA  
DE TRABAJADORES DE SANTANDER LTDA.

---

Código del Cargo

Cargo del Jefe Inmediato


Cargos Supervisados

Objetivo general del cargo

Funciones Específicas

La Frecuencia las actividades

Responsabilidades del Cargo

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>ASISTENTE</b> <b>ADMINISTRATIVA</b>	CÓD: ES-DC-06	VERSIÓN: 1,0
		FECHA: Enero - 2005	
		CONTROL: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	


<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR CARTERA
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Apoyar operativamente la gestión administrativa del departamento de cartera, en labores de atención al cliente y público en general, ayuda logística, correspondencia y elaboración de documentos.</p>	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
1. Atender telefónica y personalmente a clientes internos y externos de la Cooperativa, canalizando la información, suministrando estados de cuenta de cartera, solicitados en procura del logro del objetivo.
2. Organizar adecuadamente el archivo de gestión recibiendo, clasificando, distribuyendo y/o archivando documentos informes y correspondencia.
3. Elaborar documentos en el sistema por conceptos de abonos de cuotas realizados a clientes para el pago de obligaciones de cartera radicada en el Departamento.
4. Prever y solicitar el apoyo logístico rutinario para el Departamento de cartera como es la papelería, mantenimiento, materiales, etc. Tramitar los pedidos de papelería, suministros y cafetería.
5. Elaborar la correspondencia del Departamento ofreciendo un servicio amable y ágil al asociado, empleados y público en general, relacionado con el objeto del cargo.
6. Generar los listados de cierre de la cartera y generar los archivos planos para la recepción de los títulos valores.
7. Recibir pagarés y responder por su custodia conforme a los procedimientos establecidos para tal fin.
8. Realizar periódicamente la depuración de títulos cancelados por los clientes, para mantener actualizadas los títulos en custodia.

9. Ejecutar de manera oportuna y eficaz las tareas asignadas.
10. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.
11. Acatar las normas, procedimientos de control interno y operativo, y demás políticas de la Cooperativa.
12. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa

<b>RESPONSABILIDADES</b>
La adecuada organización del archivo de gestión recibiendo, clasificando, distribuyendo y/o archivando documentos informes y correspondencia.
El inventario de los elementos de trabajo a su cargo, cuidado y conservación de los mismos, dando la utilidad acorde con las funciones encomendadas.
El manejo de las llaves y claves de acceso.
Responder por la ejecución oportuna y eficaz de las tareas asignadas.

<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>AUXILIAR LIBRANZAS</b>	CÓD: ES-DC-01	VERSIÓN: 1,0
		FECHA: Enero - 2005	
		CONTROL: SI <u>X</u> NO ___	


<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR CARTERA
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Responder por la oportuna gestión de recaudo, provenientes de las pagadurías con las cuales tiene convenio Coomultrasan en la modalidad créditos por libranza.</p>	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<p>1. Atender telefónica y personalmente a clientes internos y externos de la Cooperativa, canalizando la información y suministrar información sobre estados de cuenta de cartera, solicitados por las pagadurías, Administrador del Almacén y/o funcionarios de la administración.</p>
<p>2. Organizar adecuadamente el archivo de gestión recibiendo, clasificando, distribuyendo y/o archivando documentos informes y correspondencia.</p>
<p>3. Recepcionar las copias de libranzas provenientes de los Almacenes Hogar para control de pago. Radicar personalmente las libranzas originales correspondientes al FED y a la Gobernación, y demás pagadurías que así lo requieran.</p>
<p>4. Gestionar los cobros a las Empresas del Área Metropolitana. Recibir los cheques provenientes de las pagadurías y radicar los respectivos cheques.</p>
<p>5. Elaborar los soportes de las transacciones operativas la elaboración de las notas contables y entregarlos en tesorería.</p>
<p>6. Elaborar reportes de créditos concedidos a través de libranza por medios magnéticos del FED – Ejército Nacional – Policía Nacional – Electrificadora (Convenio ESSA), y demás que sean requeridas por las pagadurías en forma oportuna, recibir información de pagos de la distribución de los mismos.</p>
<p>7. Recibir las notas contables de Tesorería y Elaborar el documento para Aplicar los pagos en el Sistema.</p>

8. Generar el listado de libranzas y hacer seguimiento a las cuentas y elaborar los informes de esta cartera.
9. Ejecutar de manera oportuna y eficaz las tareas asignadas.
10. Responder por el manejo de las claves de acceso.
11. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.
12. Acatar las normas, procedimientos de control interno y operativo, y demás políticas de la Cooperativa.
13. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa

<b>RESPONSABILIDADES</b>
Responder por la adecuada organización del archivo de gestión recibiendo, clasificando, distribuyendo y/o archivando documentos informes y correspondencia.
Responder por el inventario de los elementos de trabajo a su cargo, cuidado y conservación de los mismos, dando la utilidad acorde con las funciones encomendadas.
Responder por la ejecución oportuna y eficaz de las tareas asignadas.
Responder por el manejo de las claves de acceso al Sistema.

<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>CALL CENTER</b>	CÓD: ES-DC-02	VERSIÓN: 1,0
		FECHA: Enero - 2005	
		CONTROL: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR CARTERA
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Responder por la oportuna y eficaz gestión de cartera por vía telefónica generadas por los créditos aprobados en los Almacenes Hogar.</p>	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<p>1. Elaborar programación de llamadas y realizarlas a los clientes en estado oportuno y ofrecerles el servicio del Call Center de Cartera como una herramienta para recordar fechas de pago y si desean el que el cobrador se acerque al domicilio.</p>
<p>2. Realizar acuerdos de pago con clientes que se encuentran en las diferentes edades o etapas de morosidad y registrar la información en el sistema sobre estas conciliaciones pactadas.</p>
<p>3. Hacer seguimiento a los convenios o conciliaciones pactados con los deudores con los cuales tuvieron contacto en ocasiones anteriores.</p>
<p>4. Actualizar la base de datos de los asociados de la Cooperativa, respondiendo por la exactitud de la información (Dirección domiciliaria y de trabajo, teléfonos, ocupación actual).</p>
<p>5. Informar al Jefe inmediato sobre los casos especiales presentados en su labor cotidiana y aplicar procedimiento.</p>
<p>6. Ejecutar de manera oportuna y eficaz las tareas asignadas.</p>
<p>7. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.</p>
<p>8. Acatar las normas, procedimientos de control interno y operativo y demás políticas de la Cooperativa.</p>

9. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa

#### RESPONSABILIDADES

Buena atención con los asociados y clientes de la Cooperativa en su gestión de cobro y al recordar fechas de pago.

Responder por el manejo de las llaves y claves de acceso.

El inventario de los elementos de trabajo a su cargo, cuidado y conservación de los mismos, dando la utilidad acorde con las funciones encomendadas.


Responder por la ejecución oportuna y eficaz de las tareas asignadas.

**ELABORADO POR:**

Aux. Dpto. Organización y métodos.

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO COORDINADOR CARTERA</b>	CÓD: ES-DC-00	VERSIÓN: 1,0
		FECHA: Enero - 2005	
		CONTROL: SI <u>X</u> NO ___	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE GENERAL
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	EQUIPO CARTERA
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Planear, Coordinar, Dirigir toda la actividad económica y administrativa del Departamento de Cartera y controlar que las políticas de crédito se cumplan en cada punto de venta, orientada en reglamentos y procedimientos. Además de organizar y supervisar al personal asignado en las distintas áreas de trabajo y que están a su cargo.</p>	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
1. Planear, Organizar, Revisar, Dirigir, Controlar y evaluar las actividades del equipo de trabajo con relación al recaudo de la cartera, respondiendo por su efectividad.
2. Atender telefónica y personalmente a clientes internos y externos de la Cooperativa, canalizando la información, suministrando estados de cuenta de cartera, solicitados en procura del logro del objetivo.
3. Aprobar la reestructuración de los créditos previo análisis de viabilidad del recaudo y mejoramiento a garantías, en cumplimiento del mandato de la Cooperativa y de acuerdo a los parámetros y facultades.
4. Supervisar permanentemente la colocación de créditos en los Almacenes Hogar y verificar el cumplimiento de las políticas de cartera de la cooperativa, contenidos en el reglamento de crédito.
5. Dar un manejo adecuado a las claves de las claves de acceso.
6. Controlar permanentemente la entrega de Títulos Valores por parte de los diferentes puntos de venta.
7. Efectuar periódicamente evaluaciones comportamientos de la cartera.
8. Revisar y Ordenar el pago de facturas por concepto de pago a las centrales de información financiera.

<p>9. Controlar el libro de "control de Pagarés" de los procesos ejecutivos dada la responsabilidad de la custodia de los títulos valores.</p>
<p>10. Expedir Paz y Salvos solicitados por los clientes, previa confirmación de los pagos, como consecuencia de los reportes de cartera en las centrales de información financiera.</p>
<p>11. Crear las Pagadurías en el Sistema, habilitadas para formalizar la venta bajo la modalidad créditos por libranza.</p>
<p>12. Renovar los códigos de pagadurías, en cumplimiento de la disposición de las empresas para mantener los códigos activos.</p>
<p>13. Coordinar, evaluar y verificar todo lo relacionado con la cartera para dar de baja.</p>
<p>14. Diseñar y proponer planes y estrategias para la colocación y recaudo de la cartera.</p>
<p>15. Practicar visitas a clientes para resolver casos especiales de deudores morosos.</p>
<p>16. Coordinar, asesorar y controlar las labores relacionadas con el recaudo de la cartera a la Cooperativa, respondiendo por la efectividad de las mismas.</p>
<p>17. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.</p>
<p>18. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa</p>
<p>19. Acatar las normas, procedimientos de control interno y operativo, y demás políticas de la Cooperativa.</p>

**RESPONSABILIDADES**

El manejo de las claves de acceso, entregadas para el normal desarrollo de las funciones.

Evaluar las actividades del equipo de trabajo con relación al recaudo de la cartera, respondiendo por su efectividad.

Responder por el adecuado manejo de las claves de acceso.

Responder por las metas presupuestas en el recaudo de la cartera.

Responder por la custodia de los títulos valores.


Permanencia del buen clima laboral en el Departamento.

**LABORADO POR:**

Aux. Dpto. Organización y métodos.

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>OFICIOS VARIOS</b>	<b>CÓD:</b> ES-DC-10	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> Enero - 2005	
		<b>CONTROL:</b> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR CARTERA
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
Ejecutar labores de aseo y limpieza en las instalaciones asignadas, brindar atención a empleados y público en general en la cafetería.	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
1. Cumplir con las labores de aseo, limpieza en pisos, paredes, puertas, ventanas del Departamento de Cartera al igual que el mantenimiento de plantas, baños y techo.
2. Atender al personal que labora en esta área y a los clientes externos que asisten al Departamento, dando un trato cortés.
3. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.
4. Solicitar oportunamente el suministro de los elementos de la cafetería y útiles de aseo.
5. Mantener el orden y la limpieza del Departamento de Cartera, así como el cuidado y conservación de los utensilios de aseo asignado para la realización de su labor.
6. Acatar las normas, procedimientos de control interno y operativo, y demás políticas de la Cooperativa.
7. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa.

**RESPONSABILIDADES**

Responder en todo momento por el orden y limpieza del Departamento de Cartera, así como el cuidado y conservación de los utensilios de aseo asignado para la realización de su labor.

Amabilidad con los funcionarios de la Cooperativa y público en general.

**ELABORADO POR:**

Aux. Dpto. Organización y métodos.

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**


	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>AUXILIAR DE REFERENCIACIÓN</b>	<b>CÓD: ES-DC-09</b>   <b>VERSIÓN: 1,0</b>
		<b>FECHA: Enero - 2005</b>
		<b>CONTROL: SI <u>X</u> NO ___</b>

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR CARTERA
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Suministrar a los funcionarios información oportuna y confiable de la referencia comercial de los clientes de los almacenes o puntos de venta que tienen bajo su responsabilidad la aprobación de créditos.</p>	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
1. Recepcionar vía fax el formato "Solicitud de Referenciación" de cada uno de los Almacenes Hogar.
2. Consultar el comportamiento de los deudores y codeudores, en la Central de riesgo – FENALSISTEMA mediante una llamada telefónica a esta central, y Efectuar consulta vía Internet de los deudores y codeudores en estudio ante la Central de Riesgo CIFIN, en caso de exceder el monto de crédito establecido.
3. Consultar la cedula de ciudadanía de los posibles deudores y codeudores en la base de datos de la Cooperativa – Sistema XENCO y la base de datos de la financiera Coomultrasan – DATAFIN, y reportar la información al almacén en las planillas habilitadas para tal fin, vía fax y por envío posterior del original.
4. Responder por la información registrada.
5. Transmitir vía fax la "Planilla de Referenciación" al almacén que corresponda, oportunamente.
6. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.
7. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa.

<b>RESPONSABILIDADES</b>
Responder por la información registrada.
Amabilidad con los funcionarios de los puntos de ventas con los cuales presentan contacto permanente.
El inventario de los elementos de trabajo a su cargo, cuidado y conservación de los mismos, dando la utilidad acorde con las funciones encomendadas.
El manejo de las llaves y claves de acceso.
Responder por la ejecución oportuna y eficaz de las tareas asignadas.

<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>COBRADORES</b>	<b>CÓD: ES-DC-08</b>   <b>VERSIÓN: 1,0</b>
		<b>FECHA: Enero - 2005</b>
		<b>CONTROL: SI <u>X</u> NO ___</b>

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR CARTERA
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Apoyar la Gestión de cobro del Departamento de Cartera según los procedimientos establecidos por la Cooperativa.</p>	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<p>10. Realizar visita de cobro a clientes registrados en el listado de clientes según listado de clientes que suministra el Auxiliar encargado de controlar esta actividad, previa identificación con su carné de empleado.</p>
<p>11. Recibir dineros por concepto de pago de obligaciones e intereses de mora, y entregar al Auxiliar los soportes de los pagos efectuados por los clientes, el mismo día y/o primera hora del día siguiente para realizar los ingresos a caja.</p>
<p>12. Diligenciar las plantillas de control de visitas que proporciona el Auxiliar.</p>
<p>13. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.</p>
<p>14. Radicar en las empresas correspondientes las retenciones salariales tramitadas por la Cooperativa, originadas por el incumplimiento de los acuerdos de pago.</p>
<p>15. Recibir los cheques girados por las empresas, provenientes de retenciones salariales y descuentos por libranza y entregarlos diariamente al Auxiliar de Cartera para su ingreso.</p>
<p>16. Indagar sobre el cambio de domicilio de clientes y/o asociados y reportar las novedades al Auxiliar de Cartera.</p>
<p>17. Acatar las normas, procedimientos de control interno y operativo, y demás políticas de la Cooperativa.</p>

18. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa.

#### **RESPONSABILIDADES**

El manejo del dinero recaudado de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Cooperativa.


La papelería y documentos entregados por la Cooperativa para el desarrollo de su gestión de cobro.

La buena atención a los deudores de la Cooperativa al momento del recaudo.

**ELABORADO POR:**  
Aux. Dpto. Organización y métodos.

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>ABOGADO PREJURÍDICO</b>	<b>CÓD: ES-DC-07</b>	<b>VERSIÓN: 1,0</b>
		<b>FECHA: Enero - 2005</b>	
		<b>CONTROL: SI <u>X</u> NO <u>  </u></b>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	DIRECTOR JURÍDICO Y CARTERA
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
Gestionar el recaudo de las obligaciones de los deudores en la etapa prejurídica.	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
1. Gestionar el cobro de la cartera en su etapa prejurídica y Conciliar con los deudores en esta etapa de morosidad de cartera, evitando que siga el proceso jurídico a su posterior etapa.
2. Evaluar conjuntamente con el Coordinador de Cartera o Director las condiciones de colocación, para continuar con la etapa de cobro jurídico si existieren las garantías para ello y conforme a las políticas establecidas para la iniciación de los procesos.
3. Efectuar seguimientos a los acuerdos de pago, para procurar en el menor tiempo posible el retorno de la inversión.
4. Adelantar el cobro prejurídico dentro de los parámetros establecidos para tal efecto por la Cooperativa.
5. Efectuar retenciones salariales y/o embargos.
6. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.
7. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa.
8. Acatar las normas, procedimientos de control interno y operativo, y demás políticas de la Cooperativa.

--

<b>RESPONSABILIDADES</b>
--------------------------


La Buena atención de los deudores de la Cooperativa al momento del recaudo y la realización de acuerdos de pago.
--

Responder por la ejecución oportuna y eficaz de las tareas correspondientes a su cargo.
---

Responder por el manejo de las claves de acceso al Sistema.
---

Atender telefónica y personalmente a clientes internos y externos de la Cooperativa, canalizando la información, suministrando estados de cuenta de cartera, solicitados en procura del logro del objetivo.
---

<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>AUXILIAR CARTERA (I)</b>	<b>CÓD:</b> ES-DC-08	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> Enero - 2005	
		<b>CONTROL:</b> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR CARTERA
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Responder por el archivo, custodia, adecuada protección y uso de los legajos que contienen hojas de vidas de los asociados y/o clientes de la Cooperativa.</p>	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
1. Recepcionar las hojas de vida de los clientes en su correspondiente legajo, enviadas por parte de los Administradores de los Almacenes Hogar., asignando el número que corresponda según orden de llegada y registrarlos en el sistema y responder por su custodia.
2. Responder por el adecuado manejo, protección y uso de las carpetas de hoja de vida de los clientes, facilitadas al personal del departamento para adelantar gestión de cobro.
3. Facilitar las carpetas de hojas de vida de los asociados a los usuarios de cartera o clientes internos para hacer posible la gestión de cobro.
4. Generar el listado en el sistema, de las ventas realizadas por los diferentes puntos de venta Hogar.
5. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.
6. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa.

7. Acatar las normas, procedimientos de control interno y operativo, y demás políticas de la Cooperativa.

#### **RESPONSABILIDADES**


Responder por la custodia.

Responder por el adecuado manejo, protección y uso de las carpetas de hoja de vida de los clientes, facilitadas al personal del departamento para adelantar gestión de cobro.

El inventario de los elementos de trabajo a su cargo, cuidado y conservación de los mismos, dando la utilidad acorde con las funciones encomendadas.

Responder por la ejecución oportuna y eficaz de las tareas asignadas.

<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>AUXILIAR CARTERA (II)</b>	<b>CÓD:</b> ES-DC-04	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> Enero - 2005	
		<b>CONTROL:</b> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR CARTERA
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Apoyar la gestión de recaudo en la etapa pre – Jurídica y responder por los documentos soportes que se generan en su puesto de trabajo.</p>	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
1. Elaborar los recibos de cartera de los acuerdos efectuados por el abogado en la etapa pre – jurídica.
2. Atender telefónica y personalmente a los clientes internos y externos de la Cooperativa.
3. Realizar las cartas de cobro y gestionar su oportuna distribución.
4. Apoyar la gestión del abogado, ocupándose de la documentación y tramites requeridos para efectuar retenciones salariales a deudores y codeudores salariales.
5. Suministrar información a Administradores sobre la dificultad del recaudo para recibir el apoyo de cobro en esta etapa administrativa.
6. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.

7. Acatar las normas, procedimientos de control interno y operativo, y demás políticas de la Cooperativa.

8. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa.

#### **RESPONSABILIDADES**

Responder por los seguimientos a deudores, esta tarea es asignada por el Abogado prejurídico.


Responder por la ejecución oportuna y eficaz de las tareas asignadas.

Responder por el manejo de las claves de acceso al Sistema.

Responder por el inventario de los elementos de trabajo a su cargo, cuidado y conservación de los mismos, dando la utilidad acorde con las funciones encomendadas.

Responder por la adecuada organización del archivo de gestión recibiendo, clasificando, distribuyendo y/o archivando documentos informes y correspondencia.

<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

	<b>ESPECIFICACIÓN DEL CARGO</b> <b>AUXILIAR CARTERA (III)</b>	<b>CÓD:</b> ES-DC-05	<b>VERSIÓN:</b> 1,0
		<b>FECHA:</b> Enero - 2005	
		<b>CONTROL:</b> SI <u>X</u> NO ___	

<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR CARTERA
<b>CARGOS SUPERVISADOS</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO</b>	
<p>Realizar la logística sobre los recaudos efectuados por los cobradores del Centro de Cartera, por concepto de obligaciones mensuales de los asociados, retenciones salariales, controlando su oportuno ingreso a la Cooperativa.</p>	

<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
1. Suministrar la información para las visitas realizadas por los cobradores de acuerdo a la zona correspondiente.
2. Realizar el control del recorrido de los cobradores.
3. Realizar los recibos de caja de los recaudos efectuados por los cobradores y aplicar los respectivos pagos.
4. Aplicar los pagos por libranzas de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Coordinación Cartera.
5. Generar las listas para efectuar el control de calidad de cartera y reportar las inconsistencias para su corrección.

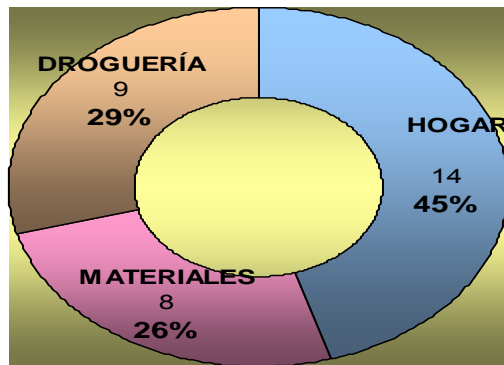
6. Actualizar permanentemente la información sobre el domicilio y números telefónicos de los deudores.
7. Guardar en todo momento las normas de comportamiento y presentación personal como digno representante de la Cooperativa ante el cliente externo.
8. Acatar las normas, procedimientos de control interno y operativo, y demás políticas de la Cooperativa.
9. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo, en cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa.

<b>RESPONSABILIDADES</b>
Responder por el inventario de los elementos de trabajo a su cargo, cuidado y conservación de los mismos, dando la utilidad acorde con las funciones encomendadas.
Responder por la ejecución oportuna y eficaz de las tareas asignadas.
Responder por el manejo de las claves de acceso al Sistema.
Buena atención con los cobradores de la Cooperativa en su gestión de cobro, con el fin de formar un buen equipo de trabajo.

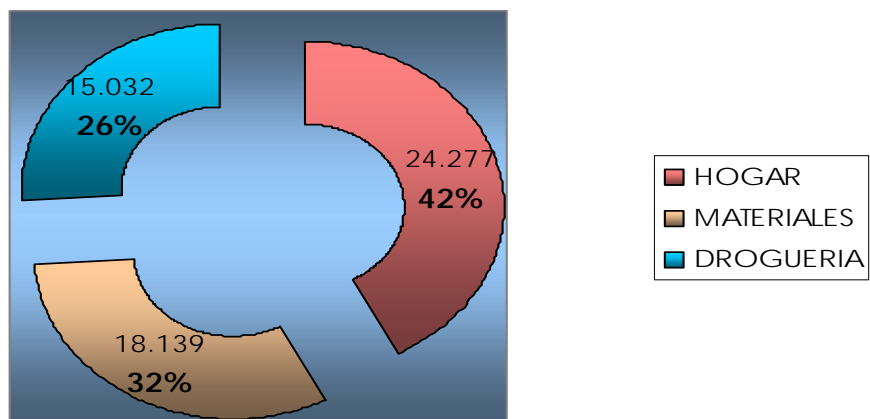
<b>ELABORADO POR:</b> Aux. Dpto. Organización y métodos.	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
---	----------------------	----------------------

## ANEXO H. INGRESOS POR VENTA

PROGRAMA	No. Puntos de Atención
Hogar	14
Droguería	9
Materiales	8



PROGRAMA	INGRESOS (en miles de pesos)
Hogar	24.277
Droguería	15.032
Materiales	18.139

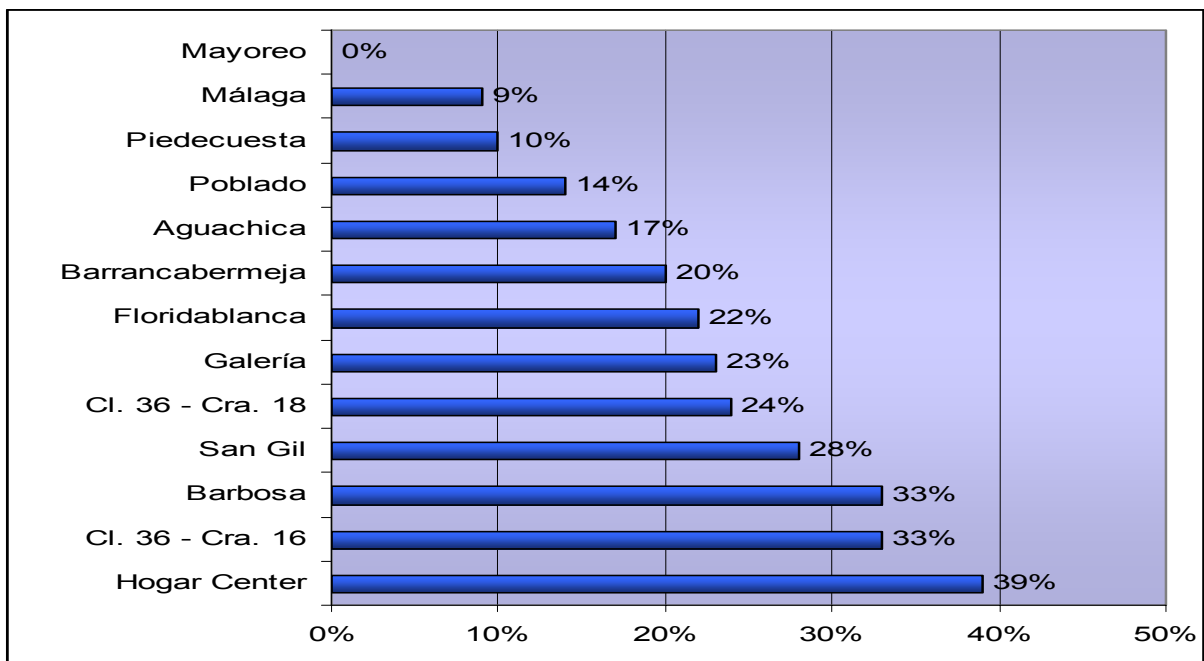


Ingresos por ventas a 31 de Diciembre – 2004 de los almacenes del programa HOGAR de Coomultrasan Multiactiva.

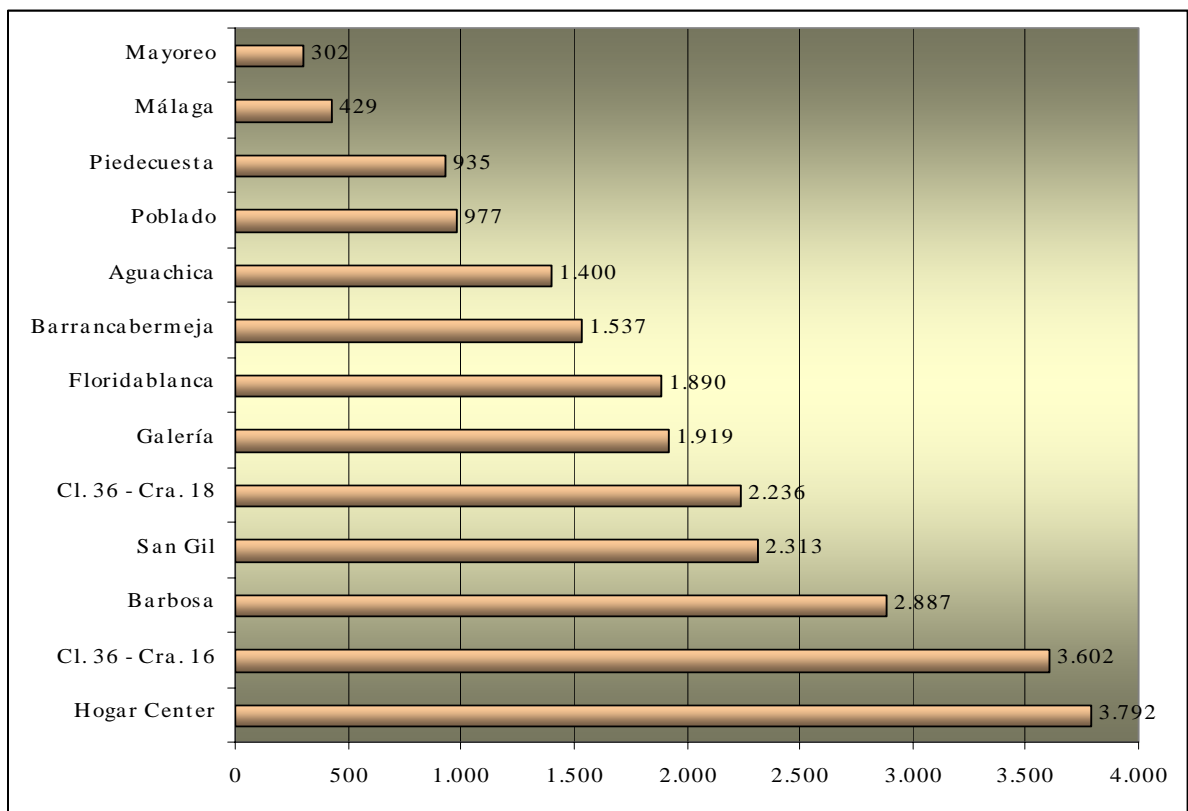
La siguiente tabla indica el porcentaje de ingresos por ventas realizadas de contado y a crédito (en cualquiera de las modalidades de pago).

ALMACÉN HOGAR	VENTAS A CONTADO (*)	% DE VENTAS A CONTADO	VENTAS A CRÉDITO (*)	% DE VENTAS A CRÉDITO	INGRESOS NETOS (*)
Barrancabermeja	758,4	20%	3.033,6	80%	3.792
Hogar Center	1.404,8	39%	2.197,2	61%	3.602
Cl. 36 - Cra. 18	692,9	24%	2.194,1	76%	2.887
Cl. 36 - Cra. 16	763,3	33%	1.549,7	67%	2.313
Piedecuesta	223,6	10%	2.012,4	90%	2.236
Aguachica	326,2	17%	1.592,8	83%	1.919
Poblado	264,6	14%	1.625,4	86%	1.890
Mayoreo	0,0	0%	1.537,0	100%	1.537
San Gil	392,0	28%	1.008,0	72%	1.400
Floridablanca	214,9	22%	762,1	78%	977
Barbosa	308,6	33%	626,5	67%	935
Galería	98,7	23%	330,3	77%	429
Málaga	27,2	9%	274,8	91%	302
					<b>24.219</b>

(\*) : Miles de Pesos



**Porcentaje de Ingresos por ventas a Contado**



**Ingresos Netos en Miles de Pesos**